

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER), DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO, UBICADA EN
LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

POR

CARLA FABIOLA RIVERA CAMAS

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

GUATEMALA, ABRIL DE 2009

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º	P.C. José Abraham González Lemus

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Victor Manuel Castro Sosa
Mercadotecnia y Admón. de Operaciones	Lic. Samuel Aceituno Juárez
Administración y Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Luis Arturo Castillo Taracena
Secretario	Lic. Luis Alberto Castellanos Morales
Examinador	Licda. María del Carmen Mejía García

Guatemala, 24 de noviembre de 2008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

Licenciado Secaida:

De conformidad con la designación de la decanatura, de fecha 27 de mayo de 2008, procedí a asesorar a la estudiante **Carla Fabiola Rivera Camas**, carné: **1997-14005** en la elaboración de su tesis titulada **“ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER), DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Licenciada en Ciencias de la Comunicación
Colegiado No. 6,525



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE ABRIL DE DOS MIL NUEVE.**

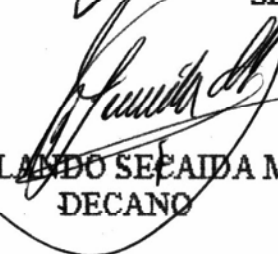
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.10, subinciso 5.10.1 del Acta 9-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de abril de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 007-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de febrero de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER), DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante CARLA FABIOLA RIVERA CAMAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

DEDICATORIA

- A Dios: Por darme la vida, la salud, la inteligencia y la fortaleza para lograr lo que anhelo.
- A mi esposo e hijos: José Antonio, Antonio André y Diego Valentino, por ser mi inspiración de lucha y fortaleza.
- A mi mamá: Glonty, por ser mi amiga, mi apoyo y mi guía a lo largo de mi vida.
- A mi papá: Julio, por sus consejos y cariño.
- A mis hermanos: Sami y Yuly, por su cariño y apoyo incondicional.
- A mis amigos: Glonty, Lucky, José Humberto y Luis Guillermo, por su apoyo y amistad.
- A mi familia: Por su aprecio y cariño.
- A los licenciados: Licda. María del Carmen Mejía, Licda. Zulena Escobedo, Lic. Edgar Polanco, por sus enseñanzas en mi carrera profesional.
- Al personal de Western Union Guillermo Anguiano y Diana Barrera por la colaboración que me brindaron.

ÍNDICE

Introducción	Página
	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Entidades financieras que operan transferencias de dinero	1
1.1.1	Entidades financieras	1
1.1.2	Transferencias de dinero	1
1.1.3	Tipo de cambio	2
1.1.4	Entidades financieras que operan transferencias de dinero	2
1.2	Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	3
1.2.1	Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	3
1.2.2	Tipos de llamadas	3
1.3	Mercadotecnia	4
1.3.1	Concepto de mercadotecnia	4
1.4	Mezcla de mercadotecnia	4
1.5	Servicio	5
1.5.1	Definición de servicio	5
1.5.2	Atributos principales de los servicios	6
1.6	Cliente	9
1.6.1	Definición de cliente	9
1.6.2	Tipos de clientes	10

1.7	Servicio de atención al cliente	10
1.7.1	Definición de servicio de atención al cliente	10
1.7.2	Tipos de servicio de atención al cliente	11
1.8	Calidad en el servicio	11
1.8.1	Definición de calidad en el servicio	11
1.8.2	Dimensiones de la calidad en el servicio	12
1.8.3	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	14
1.9	Mercadeo de servicios	18
1.9.1	Definición de mercadeo de servicios	18
1.9.2	Importancia de mercadeo de servicios	18
1.9.3	Triángulo de mercadeo de servicios	18
1.9.4	Mezcla de mercadeo de servicios	19
1.10	Estrategias de mercadeo	23
1.10.1	Definición de estrategias de mercadeo	23
1.10.2	Análisis de la cartera de actividades	23
1.10.3	Tipos de estrategias de mercadeo	25
1.10.4	Tipos de estrategias de mercadeo de servicios	35

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER) DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO

2.1	Metodología de la investigación	40
-----	---------------------------------	----

2.2	Análisis externo de la empresa	41
2.2.1	Ambiente microeconómico	41
2.2.2	Ambiente macroeconómico	47
2.2.3	Oportunidades y amenazas de la empresa	49
2.3	Análisis interno de la empresa	50
2.3.1	Antecedentes	50
2.3.2	Estructura organizacional de la empresa	51
2.3.3	Inducción que brinda la empresa	52
2.3.4	Capacitación que brinda la empresa	52
2.3.5	Misión de la empresa	52
2.3.6	Visión de la empresa	52
2.3.7	Valores de la empresa	54
2.3.8	Políticas de calidad de la empresa	54
2.3.9	Dimensiones de calidad en el servicio que brinda la empresa en estudio	54
2.3.10	Normas de calidad de servicio al cliente de la empresa en estudio	55
2.3.11	Procedimiento para las transferencias de dinero	58
2.3.12	Servicios de transferencias que brinda la empresa	60
2.3.13	Servicios de calidad que brinda la empresa	65
2.4	Análisis de la situación actual del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	66
2.4.1	Estructura organizacional del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	67
2.4.2	Instalaciones administrativas del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	67
2.4.3	Visión del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	70

2.4.4	Funciones generales del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	72
2.4.5	Funciones administrativas del personal del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	72
2.4.6	Capacitación del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	74
2.4.7	Inducción del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	77
2.4.8	Procedimiento a seguir cuando existen quejas en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	79
2.4.9	Motivación en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	80
2.4.10	Demanda del servicio que presta el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	82
2.5	Análisis de la situación actual del servicio al cliente interno	84
2.5.1	Características del cliente interno	85
2.5.2	Características del servicio al cliente interno	85
2.5.3	Formas de motivación del cliente interno	85
2.5.4	Capacitación a clientes internos	85
2.5.5	Resultado del diagnóstico sobre el cliente interno	89
2.6	Análisis de la situación actual del servicio al cliente externo	95
2.6.1	Características del cliente externo	95
2.6.2	Características del servicio al cliente externo	96
2.6.3	Lineamientos aplicados al servicio al cliente externo	97
2.6.4	Procedimientos de la determinación de la muestra del cliente externo	97
2.6.5	Estrategias del servicio aplicadas al cliente externo	100
2.6.6	Resultado del diagnóstico sobre el cliente externo	101

2.7	Análisis de la situación actual de las remesas en Guatemala	110
2.8	Resumen gerencial del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	111

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER) DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO

3.	Introducción	116
3.1	Estrategia 1 Implementar un reforzamiento de la cultura organizacional	118
	3.1.1 Objetivos	118
	3.1.2 Modelo general para la implementación del reforzamiento de la cultura organizacional	118
	3.1.3 Metodología	119
	3.1.4 Responsables del cambio cultural en la empresa	125
	3.1.5 Actualización de información	125
3.2	Estrategia 2 Utilización de la tecnología para la optimización del servicio	125
	3.2.1 La tecnología	125
	3.2.2 Objetivos	126
	3.2.3 Mejoramiento del servicio en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	127
	3.2.4 Metodología	130

3.3	Estrategia 3 Desarrollo de un programa de información y divulgación para el cliente externo del servicio que se presta	135
3.3.1	Programa de información y divulgación del servicio	135
3.4	Estrategia 4 Ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio	144
3.4.1	Ajustar el nivel de capacidad	145
3.4.2	Modificar horarios	145
3.4.3	Implementar esfuerzos de comunicación	146
3.4.4	Efectuar un inventario de la demanda	147
3.5	Estrategia 5 Creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente	149
3.5.1	Objetivos	149
3.5.2	Responsables de la implementación	150
3.5.3	Tiempo de duración	150
3.5.4	Costo de aplicación	151
3.5.5	Medidas de control de la calidad del servicio al cliente	151
3.6	Análisis costo – beneficio	152
3.6.1	Costos	152
3.6.2	Beneficios	154
	Conclusiones	156
	Recomendaciones	158
	Bibliografía	160
	Anexos	163

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro 1	Mezcla de mercadotecnia	5
Cuadro 2	Atributos de los servicios	6
Cuadro 3	Brechas de la empresa	15
Cuadro 4	Mezcla de mercadeo de servicios	20
Cuadro 5	Tipología de los productos de mercado	24
Cuadro 6	Tipos de estrategias de mercadeo	26
Cuadro 7	Bancos con servicios de transferencias de dinero	43
Cuadro 8	Correos “ <i>courier</i> ” con servicios de transferencias de dinero	44
Cuadro 9	Financieras con servicios de transferencias de dinero	44
Cuadro 10	Cooperativas con servicios de transferencias de dinero	45
Cuadro 11	Remesadoras con servicios de transferencias de dinero	45
Cuadro 12	Casas de cambio con servicios de transferencias de dinero	46
Cuadro 13	Antecedentes de la empresa objeto de estudio	51
Cuadro 14	Tarifario de la empresa objeto de estudio para envíos de transferencias	61
Cuadro 15	Tarifario de la empresa objeto de estudio para dinero rápido (<i>quick cash</i>) internacional	62
Cuadro 16	Tarifario de la empresa objeto de estudio para dinero rápido (<i>quick cash</i>) nacional	62
Cuadro 17	Tarifario de la empresa objeto de estudio para dinero rápido (<i>quick pay</i>) internacional	63
Cuadro 18	Tarifario de la empresa objeto de estudio para dinero rápido (<i>quick pay</i>) nacional	63
Cuadro 19	Tarifario de la empresa objeto de estudio para dinero rápido (<i>quick pay</i>) Centroamérica	64

Cuadro 20	Perfil de cliente externo de la empresa objeto de estudio	96
Cuadro 21	Resumen gerencial del Departamento de Centro de	111
Cuadro 22	Programa de reforzamiento de capacitación dirigido al personal que brinda servicio al cliente externo en la empresa objeto de estudio	122
Cuadro 23	Detalle del costo del programa de capacitación dirigido al personal que brinda servicio de atención al cliente externo	123
Cuadro 24	Costo de la computadora para la instalación del programa (<i>software</i>) del equipo telefónico	131
Cuadro 25	Costo del sistema de telefonía IP con terminales de escritorio	132
Cuadro 26	Costo de la licencia del programa (<i>software</i>) del sistema telefónico	132
Cuadro 27	Costo del monitor de plasma para la presentación de gráficas estadísticas	133
Cuadro 28	Programa de introducción de la tecnología dirigida al Personal que labora en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa en estudio	134
Cuadro 29	Presupuesto de medio impreso	140
Cuadro 30	Plan de acción promocional para dar a conocer el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, al cliente externo	143
Cuadro 31	Costo de impresión de guías de calidad en el servicio dirigido a empleados que brindan servicio de atención al cliente	151

Cuadro 32	Consolidado de costos de las cinco estrategias propuestas para el Departamento de Centro de Llamadas (Call Center) de la empresa objeto de Estudio	153
Cuadro 33	Beneficio de las cinco estrategias propuestas para el Departamento de Centro de Llamadas (Call Center) de la empresa objeto de estudio	154

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
Figura 1	Modelo de brechas de calidad en el servicio	14
Figura 2	Triángulo de mercadeo de servicios	19
Figura 3	Modelo general para la implementación del reforzamiento de la cultura organizaciones de la empresa	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Crecimiento de transferencias de dinero en la empresa objeto de estudio	48
---------	---	----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Página
Gráfica 1	Conocimiento de la misión y visión de la empresa según los empleados del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	53
Gráfica 2	Comodidad en el área de trabajo del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según personal de ese departamento	68
Gráfica 3	Funcionamiento del equipo tecnológico con que cuenta el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según personal de ese departamento	69
Gráfica 4	Conocimiento de la visión del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa, según empleados de ese departamento	71
Gráfica 5	Capacitación del personal del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según empleados de ese departamento	74
Gráfica 6	Cursos de capacitación sobre atención al cliente recibidos por el personal del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según empleados de dicho departamento	75
Gráfica 7	Otros cursos de capacitación que recibió el personal del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según empleados de ese departamento	76

Gráfica 8	Conocimiento de una guía de atención al cliente en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según empleados de dicho departamento	77
Gráfica 9	Conocimiento de un manual de quejas en el Depto. de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según empleados de dicho departamento	78
Gráfica 10	Procedimiento a seguir cuando existen quejas en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según empleados de dicho departamento	79
Gráfica 11	Motivación en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa, según empleados de ese departamento	80
Gráfica 12	Formas de motivación de la empresa en estudio, según Empleados del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	81
Gráfica 13	Días de mayor demanda del servicio que presta el Depto. de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según empleados de dicho depto.	82
Gráfica 14	Meses de mayor demanda del servicio que presta el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según empleados de dicho departamento	83
Gráfica 15	Frecuencia de capacitación sobre cursos de atención al cliente recibidos, según el cliente interno (agencias propias) de la empresa en estudio	86
Gráfica 16	Capacitación sobre cursos de atención al cliente recibidos, según cliente interno (agencias propias) de la empresa en estudio	87

Gráfica 17	Otros cursos de capacitación recibidos por el cliente interno (agencias propias) de la empresa en estudio, según jefes de agencias propias	88
Gráfica 18	Tiempo de resolución de problemas del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según cliente interno (agencias propias y sub-agentes)	90
Gráfica 19	Atención del personal del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según cliente interno (agencias propias y sub-agentes)	91
Gráfica 20	Conocimiento del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según cliente interno (agencias propias y sub-agentes)	92
Gráfica 21	Frecuencia de llamadas al Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según cliente interno (agencias propias y sub-agentes)	93
Gráfica 22	Utilización del servicio de transferencias de dinero de la empresa en estudio, según cliente externo	98
Gráfica 23	Frecuencia de la utilización del servicio de transferencias de dinero de la empresa en estudio, según el cliente externo	99
Gráfica 24	Conocimiento del servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa en estudio, según cliente externo	102
Gráfica 25	Calidad del servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según cliente externo	103
Gráfica 26	Inconvenientes en la información que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según cliente externo	104

Gráfica 27	Evaluación de la atención que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según cliente externo	105
Gráfica 28	Medios por los cuales se enteraron del servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa en estudio, según cliente externo	107
Gráfica 29	Frecuencia con que utiliza el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio, según cliente externo	108

ÍNDICE DE ANEXOS

		Página
Anexo 1	Cálculo de la muestra	164
Anexo 2	Boleta de encuesta dirigida al prestador del servicio del <i>Call Center</i>	165
Anexo 3	Boleta de encuesta dirigida el prestador del servicio de transferencias de dinero	170
Anexo 4	Boleta de encuesta dirigida al intermediario que requiere el servicio del Departamento de <i>Call Center</i> de una empresa dedicada a las transferencias de dinero	174
Anexo 5	Boleta de encuesta dirigida al usuario que requiere el servicio de transferencias de dinero	177
Anexo 6	Boleta de encuesta dirigida al usuario que requiere los servicios que presta el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de una empresa dedicada a las transferencias de dinero	180
Anexo 7	Ley contra el lavado de dinero u otros activos	182
Anexo 8	Reglamento de la ley contra el lavado de dinero u otros activos	187
Anexo 9	Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo	192
Anexo 10	Reglamento de la ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo	196
Anexo 11	Ley de libre negociación de divisas	199
Anexo 12	Organigrama de la empresa en estudio	201
Anexo 13	Organigrama del Departamento de Centro de Llamadas	202

Anexo 14	Propuesta de anuncio en Prensa Libre	203
Anexo 15	Volante dirigido al cliente externo de la empresa	204
Anexo 16	Afiche de pedestal dirigido al cliente externo de la empresa	205
Anexo 17	Afiche de pared dirigido al cliente externo de la empresa	206
Anexo 18	Cronograma de actividades promocionales	207
Anexo 19	Cronograma del programa de capacitación dirigido al personal que brinda servicio al cliente externo	208
Anexo 20	Presentación del equipo (hardware) telefónico	209
Anexo 21	Presentación del programa (software) telefónico	210
Anexo 22	Guía orientada a la calidad del servicio al cliente	211

INTRODUCCIÓN

Se consideró el trabajo de investigación “Estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), de una empresa dedicada a las transferencias de dinero, ubicada en la ciudad de Guatemala”, ya que, el sector de los servicios crece día tras día en todos los países, el auge de los servicios continuará y es poco probable que una empresa pueda tener éxito si no fundamenta sus estrategias competitivas optimizándolas.

Debido a que en la actualidad el servicio y la atención que se le brinda al cliente es parte fundamental para el crecimiento y desarrollo de una compañía, el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio debe realizar sus funciones de forma efectiva y práctica para el cliente. Por lo que, es necesario efectuar estrategias de mercadeo que mejoren la calidad del servicio al cliente, que ayuden a alcanzar los objetivos y metas propuestas de la empresa, incrementando la posición en el mercado, para mantener la fidelidad de la marca y satisfacer al mercado que atiende.

De forma lógica y ordenada este trabajo incluye:

El capítulo I que constituye el marco teórico de la investigación, el cual sirve de base, debido a que, se fundamenta en abarcar todos los conceptos relacionado a los temas de las estrategias que se proponen en el capítulo III.

En el capítulo II se representa la situación actual del servicio al cliente que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), de la empresa dedicada a las transferencias de dinero.

El capítulo III contiene el planteamiento de las estrategias como propuesta para optimizar el servicio al cliente en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa dedicada a las transferencias de dinero, en las cuales se incluye la implementación de un reforzamiento de la cultura organizacional, la utilización de la tecnología para la optimización del servicio, el desarrollo de un programa de información y divulgación para el cliente externo del servicio que se presta, ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio y la creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente.

Posteriormente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ENTIDADES FINANCIERAS QUE OPERAN TRANSFERENCIAS DE DINERO

1.1.1 Entidades financieras

Las entidades financieras proporcionan los servicios relacionados a “intercambio de activos financieros en beneficio de sus clientes, intercambio de activos financieros para sus propias cuentas, asistencia en la creación de activos financieros de sus clientes y la venta de esos activos financieros a otros participantes del mercado, proporcionar avisos de inversión a otros participantes del mercado y administración de carteras de otros participantes del mercado”. (3:20)

“La entidad financiera es una empresa financiera que transforma activos financieros, adquiridos por medio del mercado, en un tipo de activo diferente y más ampliamente preferido que se convierte en el pasivo del intermediario”. (3:35)

1.1.2 Transferencias de dinero

Las transferencias de dinero se realizan de forma electrónica, lo que permite que estas sean realizadas en pocos minutos y el dinero esté disponible para los clientes en su destino final de forma inmediata. La empresa en estudio transfiere pagos y envíos alrededor el mundo en moneda local, utilizando tipo de cambio.

1.1.3 Tipo de Cambio

“Tipo de cambio es el indicador de la tasa para que una divisa pueda ser comprada o vendida en el mercado. El tipo de cambio es el precio de una moneda en términos de otra moneda, por lo tanto, los tipos de cambio pueden ser cotizados en ambas direcciones”. (3:652)

“Tipo de cambio se define como la cantidad de una moneda que puede ser cambiada por una unidad de otra moneda y puede expresarse como una cotización directa o indirecta. Cualquier inversionista que compra un activo denominado en una divisa, que no es el medio de tipo de cambio del país del inversionista, enfrenta riesgo de tipo de cambio. Un prestatario quien tiene pasivos denominados en una moneda, que no es el medio de tipo de cambio del país del prestatario, enfrenta riesgo de tipo de cambio”. (3:655)

El tipo de cambio se ajusta para compensar la tasa de inflación relativa entre dos países.

1.1.4 Entidades financieras que operan transferencias de dinero

“Son instituciones financieras especialistas en el servicio de transferencias de valores. Las transacciones de las entidades financieras están hechas a través de divisas”. (3:657)

La empresa en estudio pertenece al grupo de entidades financieras en el país que se dedican a realizar transferencias de dinero desde y hacia cualquier lugar del mundo, en una forma eficiente, rápida y confiable.

Para poder cubrir un mayor margen geográfico, y poder disponer de mayor cantidad de recurso humano, financiero y físico, la empresa en estudio, se asocia con otras empresas financieras y de otros sectores para prestar el

mismo servicio. Desde el punto de vista de la empresa, a estos socios se les conoce como sub-agentes.

1.2 DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*)

1.2.1 Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) es una oficina encargada de centralizar y responder las llamadas entrantes del cliente interno y externo con el propósito de brindar soporte de los servicios prestados, también resuelve problemas, dudas y preguntas al cliente, así como las sugerencias de los mismos. Esto con el fin de ahorrar costos a la empresa y de realizar el proceso de forma efectiva y práctica para el cliente. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) está integrado por: recurso humano, físico y financiero.

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) actúa como intermediario entre el cliente y la compañía, ya que, es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes. Las relaciones que puede establecer el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) como un medio de comunicación externa en la empresa son: entre departamentos en la empresa, relación con usuario y cliente y funciones de mercadeo.

El desarrollo y fortalecimiento de la empresa en estudio depende de la calidad en el servicio que se le brinde al cliente, debido a que su llamada va mas allá que una consulta, queja o reclamo.

1.2.2 Tipos de Llamadas

Los tipos de llamadas del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) son los siguientes:

a. Llamadas de entrada

Las llamadas de entrada que realizan los clientes, se generan mediante la respuesta directa de los medios publicitarios y promociones para fines específicos, como atender reclamos, dudas, brindar información, etc.

b. Llamadas de salida

Las llamadas de salida tienen un mayor grado de dificultad que las llamadas de entrada, debido a que, no se puede presuponer la atención del receptor. Un factor clave para la realización de una campaña de llamadas de salida, es la calidad de los registros que conforman la base de datos de los clientes, para definir el perfil del prospecto.

1.3 MERCADOTECNIA**1.3.1 Concepto de mercadotecnia**

La mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio.

La finalidad de la mercadotecnia consiste en conocer y entender bien al consumidor, que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y conseguir el máximo impacto sobre el mercado.

1.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia “comprende los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos”. (15:23) La mezcla de mercadotecnia se compone de las cuatro Ps: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

Esta mezcla implica que las cuatro variables se interrelacionan y que dependen unas de otras en cierta medida. La adecuada administración de esta mezcla resulta esencial para lograr que la mercadotecnia sea un éxito. (Véase cuadro 1)

CUADRO 1
MEZCLA DE MERCADOTECNIA

PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	PRECIO
Características físicas del producto. Nivel de calidad. Accesorios. Empaque. Garantías Líneas de productos. Marca.	Tipo de canal. Exposición. Intermediarios. Ubicación de establecimientos. Transporte. Almacenamiento. Administración de canales.	Mezcla promocional. Vendedores. Número Selección Entrenamiento Incentivos Publicidad. Objetivos meta Tipo de medios Tipo de anuncios Fuera del mensaje publicitario Promoción de ventas Publicidad no pagada.	Flexibilidad. Nivel de precio. Términos. Diferenciación Descuentos. Bonificaciones

Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. Edición, Mc. Graw Hill. Página 24.

1.5 SERVICIO

1.5.1 Definición de servicio

El servicio es el equivalente no material de un bien, debido a que la prestación de un servicio no resulta en posesión; esa es la diferencia de proveer un servicio a un producto o un bien físico. Los servicios lo

constituyen: “las acciones, procesos y ejecuciones intangibles que no pueden patentarse, por lo que la competencia puede imitar los conceptos de servicio”. (15:3)

1.5.2 Atributos principales de los servicios

Los atributos principales de los servicios son: intangibilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneo y perecedero. (Véase cuadro 2)

CUADRO 2
ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS

Intangibles	<p>No pueden inventariarse.</p> <p>No pueden patentarse.</p> <p>No pueden presentarse ni explicarse fácilmente.</p> <p>Es difícil determinar su precio.</p>
Heterogéneos	<p>La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado.</p> <p>La calidad depende de factores incontrolables. No existe certeza que será como se planeó originalmente.</p>
Producción y consumo simultáneo	<p>Los clientes participan en la transacción y la afectan.</p> <p>Los clientes se afectan unos a otros.</p> <p>Los empleados afectan el resultado.</p> <p>La descentralización es fundamental.</p>
Perecederos	<p>Es difícil producirlos masivamente.</p> <p>Es problemático sincronizar oferta y demanda de los servicios.</p> <p>No pueden devolverse ni revenderse.</p>

Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. Edición, Mc. Graw Hill. Página 15.

a. Intangibilidad

“Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacan conclusiones respecto a ésta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver. Por lo tanto, el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible”. (6:538)

Los servicios son intangibles, ya que, no es posible contenerlos en un espacio y un tiempo determinado, por lo tanto, no es posible que se puedan ver, sentir, degustar ni tocar de la misma forma que se puede hacer con un producto o un bien.

El carácter de intangibilidad hace más complejo el proceso de establecer las normas, procedimientos y recursos que integran el servicio, así como, determinar la calidad de los mismos ante el consumidor.

Debido a que los servicios no pueden ser patentados, es muy probable que la competencia pueda imitar sus conceptos con facilidad. Así también, es complicado administrar la fluctuación de su demanda, debido a que no es posible inventariarlos. En el mercado de servicios “la decisión acerca de lo que debe incluirse en la publicidad y otros materiales promocionales constituye todo un reto, al igual que fijar su precio”. (15:16)

b. Heterogéneos

“Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Las empresas de servicio pueden tomar varias medidas para controlar la calidad. Primero, pueden seleccionar y

capacitar a su personal. Segundo, las empresas de servicio también pueden dar incentivos para incrementar la calidad. Tercero, pueden hacer que sus empleados de servicio sean más visibles y responsables ante el cliente. Y cuarto, una empresa puede verificar regularmente que los clientes estén satisfechos mediante sistemas de sugerencias y quejas, encuestas y compras comparativas”. (6:539)

La heterogeneidad en el servicio implica que éste presenta diversas variantes de acuerdo a las necesidades y demandas particulares que cada cliente experimenta, haciendo que se vuelva complicado para la compañía mantener estándares de calidad, debido a que cada cliente debe ser atendido bajo condiciones y exigencias únicas. El servicio debe ser flexible para adecuarse a las necesidades individuales de cada segmento de mercado.

c. Producción y consumo simultáneos

“Los servicios primero se venden, después se producen, y al mismo tiempo se consumen, por eso son inseparables de quien los proporciona, ya sean personas o máquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio. El cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor – cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado”. (6:359)

Los servicios no pueden crearse, para conservarlos durante un tiempo determinado hasta que el cliente resuelva utilizarlos; mas bien, primero deben venderse a los clientes, para luego ser consumidos en el mismo momento que éstos son producidos; en la mayoría de los casos el cliente está presente mientras se produce el servicio, participando de forma activa o pasiva en el proceso de producción de dicho servicio. “Es por ello que la

mayoría de veces resulta difícil, o incluso imposible la producción masiva de los servicios”. (15:17)

d. Perecederos

“Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente. Las compañías de servicio pueden utilizar diferentes estrategias para que haya una mayor concordancia entre la oferta y la demanda. En el lado de la demanda, la fijación de precios diferentes en diferentes momentos, puede trasladar una parte de ésta a los periodos en que escasea. También es posible incrementar la demanda fuera de las horas pico. Y en el lado de la oferta, los empleados de tiempo parcial pueden ser contratados para atender la demanda de las horas pico”. (6:540)

El cliente no puede preservar un servicio para luego revenderlo o retornarlo. Para la compañía, esto “implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resultan correctamente”. (15:17)

1.6 CLIENTE

1.6.1 Definición de cliente

Cliente es la persona quien recibe el servicio que presta la compañía. En el caso de la empresa en estudio, el cliente es:

- Persona que envía y/o recibe las transferencias de dinero
- El socio o sub-agente y
- El personal que labora en la misma.

1.6.2 Tipos de clientes

La empresa en estudio distingue dos tipos de cliente: el cliente interno y el cliente externo.

a. Cliente interno

Son los sub-agentes que están asociados con la compañía para prestar el servicio de transferencias de dinero y el personal que labora en los diferentes departamentos o divisiones de la empresa en estudio.

b. Cliente externo

Son las personas o consumidores finales que desean enviar y/o recibir transferencias de dinero en la empresa en estudio.

Se denomina cliente externo al individuo con diferentes necesidades y culturas que utiliza el servicio que brinda la compañía (público en general).

1.7 SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

1.7.1 Definición de servicio de atención al cliente

El servicio de atención que se brinda al cliente debe ser de excelencia, es decir, que el personal que labora en la empresa debe darle importancia a la solicitud que el cliente exige, para que éste se sienta satisfecho y sea fiel a la marca.

Servicio de atención al cliente es la ejecución de procedimientos establecidos por la empresa con el propósito de asistir al cliente en cualquiera de las fases de consumo de los servicios prestados, desde consultas antes de la venta, hasta reclamos, devoluciones y cualquier problema relacionado con la satisfacción del consumidor. Este servicio suele ser gratuito y se presta como un valor agregado al producto que la

empresa ofrece, con el fin de elevar el nivel de calidad y competitividad con respecto a la oferta de la competencia.

1.7.2 Tipos de servicio de atención al cliente

a. Servicio de atención al cliente interno

Al cliente interno, se le debe prestar el servicio de asistencia técnica y apoyo en las operaciones, ayudar a solucionar problemas concretos de otros departamentos o funciones de la compañía, así también, proporcionar información que interviene entre departamentos, para la realización apropiada del trabajo en conjunto.

b. Servicio de atención al cliente externo

Al cliente externo, se le debe brindar soporte de los productos o servicios ofrecidos, resolución de dudas o problemas, prestar atención a sus sugerencias y/o recomendaciones, todo esto, con el fin de garantizar la completa satisfacción del cliente.

1.8 CALIDAD EN EL SERVICIO

1.8.1 Definición de calidad en el servicio

En la actualidad, el ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser algo opcional, debido a que el rápido ritmo de desarrollo de la tecnología y el incremento de la competencia dificultan la obtención de ventajas competitivas estratégicas, por lo que, el desarrollo tecnológico engendra la necesidad de nuevos conceptos de servicio.

La calidad de servicio al cliente es centrar la atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia, en donde se proporcione un servicio eficaz, eficiente, oportuno y cortés al cliente. El éxito de una organización depende de la calidad de servicio que se logra ofrecer al cliente.

La calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio, es decir, es un componente de la satisfacción del cliente. Las dimensiones de la calidad en el servicio son: “confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles”. (15:103)

1.8.2 Dimensiones de la calidad en el servicio

Las dimensiones representan los valores que los clientes evalúan sobre la calidad del servicio que brinda la empresa.

a. Confiabilidad

“La confiabilidad se define como la capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa. La confiabilidad significa que la empresa cumpla sus promesas, lo convenido acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y los precios. El cliente desea hacer negocios con la empresa que cumple promesas, la que se relaciona con los atributos del servicio básico”. (15:105) Es la habilidad para prestar el servicio de forma que el cliente se sienta seguro de que sus necesidades serán satisfechas de acuerdo a los parámetros esperados.

b. Responsabilidad

“La responsabilidad es la voluntad de colaborar con el cliente y de prestar el servicio con prontitud. La responsabilidad se comunica al cliente a través del paso del tiempo que debe esperar para recibir la asistencia, la

respuesta a la pregunta o la atención a su problema. La responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades del cliente”. (15:105) Es la capacidad de comprometerse a cuidar los intereses del cliente, cumplir a cabalidad con los objetivos y metas propuestas.

c. Seguridad

“La seguridad se define como el conocimiento y la cortesía del empleado, y la capacidad de la empresa y el empleado para inspirar buena voluntad y la confianza. Esta dimensión adquiere importancia para aquel servicio en que el cliente percibe que se involucra un gran riesgo o en lo que se siente inseguro acerca de su capacidad para evaluar los resultados”. (15:106) Es el nivel de confianza que la empresa proporciona al cliente con respecto a la confidencialidad y solidez del servicio.

d. Empatía

“La empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa le brinda al cliente. La esencia de la empatía consiste en transmitir al cliente, por medio de un servicio personalizado o adecuado, que es único y especial. El cliente quiere sentir que es importante para la empresa que le presta el servicio y que ésta lo comprende”. (15:106) El personal de la empresa debe interesarse en las necesidades del cliente, brindando atención personalizada y cuidadosa.

e. Tangibles

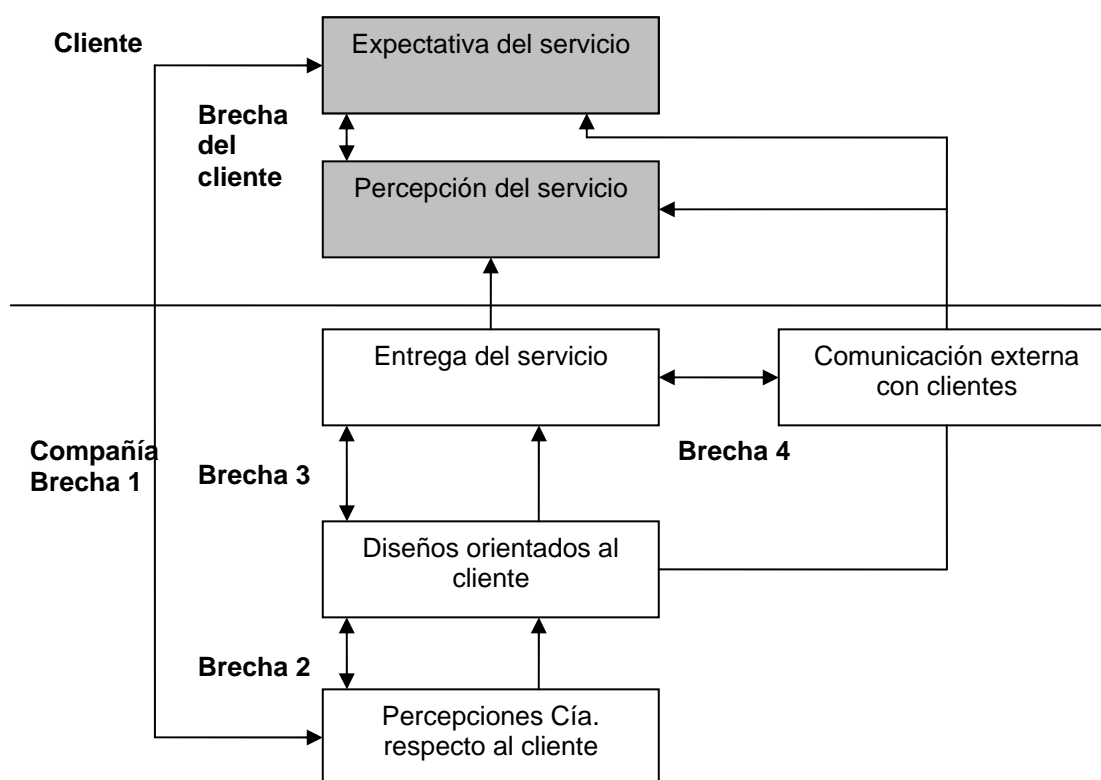
“Se define como tangibles a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que el cliente, y en particular el cliente nuevo, utilizará para evaluar la calidad”. (15:107)

Es la imagen que la empresa proyecta al cliente a través de la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales impresos, que a su vez reflejan la calidad del servicio que el cliente puede esperar.

1.8.3 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio

El modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio se divide en: brecha del cliente y brechas de la empresa o proveedor del servicio. (Véase figura 1)

FIGURA 1
MODELO DE BRECHAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. Edición, Mc. Graw Hill. Página 32.

a. Brecha del cliente

De acuerdo al modelo de brechas de calidad en el servicio, la base principal es la brecha del cliente, debido a que “existen diferencias entre las expectativas y las percepciones del cliente, donde las expectativas son los puntos de referencia que el cliente ha obtenido poco a poco a través de su experiencia con el servicio; mientras que las percepciones reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio”. (15:32) (Véase figura 1)

Las empresas procuran cerrar la brecha del cliente tratando de alcanzar la satisfacción, y cubrir las necesidades del cliente, para lograr así mantener la posición de mercado. “Sin embargo para cerrar la brecha del cliente es necesario cerrar las cuatro brechas de la empresa”. (15:32)

b. Brecha del proveedor del servicio

“Las brechas del proveedor del servicio son las causas que originan la brecha del cliente”. (15:33) Las brechas de la empresa o proveedor del servicio se dividen en cuatro. (Véase cuadro 3)

CUADRO 3
BRECHAS DE LA EMPRESA

Brecha 1	No saber lo que el cliente espera
Brecha 2	No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos
Brecha 3	No entregar el servicio con los estándares de servicio
Brecha 4	No igualar el desempeño con las promesas

Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. Edición, Mc. Graw Hill. Página 586.

b.1 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Cuando la empresa no está consiente de las prioridades del cliente, se puede provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio. La comunicación ascendente es primordial, ya que el empleado de primera línea puede saber mucho acerca del cliente, pero si éste no lo comunica a los altos mandos de la empresa, entonces éstos no entenderán las necesidades del cliente y la brecha será mas grande”. (15:588-589)

b.2 Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos

Esto “existe en las organizaciones de servicio a causa de que la administración considera algunas veces que las expectativas del cliente son poco razonables. Es posible que también la empresa considere que el grado de variabilidad al servicio desafíe la estandarización, y por consiguiente, que el establecimiento de estándares no ayudará a lograr la meta deseada. Otro factor es la evidencia física, es decir, los tangibles que rodean al servicio”. (15:591)

b.3. Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares de servicio

“Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía. Aún cuando existan pautas para desempeñar correctamente los servicios y tratar bien a clientes, no es seguro que se brinde un servicio de alta calidad. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados y

también deben reforzarse para que sean efectivos, es decir, se debe medir y compensar al empleado de acuerdo con el desempeño de dichos estándares”. (15:592)

b.4 Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas

Esto “muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio. La discrepancia entre el servicio real y el prometido tiene un efecto adverso en la brecha del cliente”. (15.594)

c. Cerrar la brecha del cliente

“Las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre experiencias de servicio reales, sus expectativas son los estándares sobre el desempeño o los puntos de referencia con los cuales comparan las experiencias de servicio. Las fuentes de las expectativas del cliente son factores controlados por los profesionales de mercadeo, así como factores a los que tales profesionales pueden afectar muy poco, como las necesidades personales innatas. En el mejor de los casos, las expectativas y percepciones son idénticas: los clientes perciben que obtienen lo que ellos piensan que deben y quieren obtener”. (15:587)

La manera de cerrar la brecha del cliente es eliminar el punto de lo que el cliente espera a lo que recibe, satisfacer las necesidades, y sobrepasar las expectativas.

1.9 MERCADEO DE SERVICIOS

1.9.1 Definición de mercadeo de servicios

El mercadeo de servicios se encarga de posibilitar la calidad en el sistema de servicio que se les brinda al cliente y al proveedor. Para que el servicio sea de calidad, éste debe contar con destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que les permitan cumplir las promesas efectuadas.

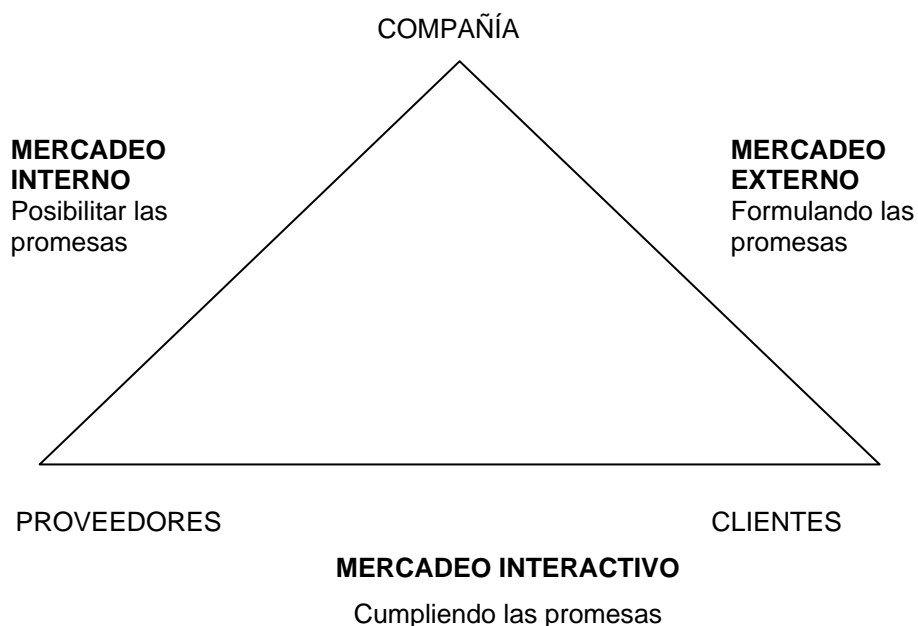
1.9.2 Importancia de mercadeo de servicios

La importancia de mercadeo de servicios se debe al crecimiento competitivo que existe en las industrias, por lo que, para mantener satisfecho al segmento de mercado que se atiende, es fundamental brindar calidad en el servicio e innovar estrategias para desarrollar un buen posicionamiento en el mercado.

1.9.3 Triángulo de mercadeo de servicios

Los elementos de mercadeo de servicio interactúan, la compañía, los proveedores y los clientes, para crear, desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. (Véase figura 2)

FIGURA 2
TRIÁNGULO DE MERCADEO DE SERVICIOS



Fuente: Zeithaml, Valerie A. & Bitner, Mary Jo. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. Edición, Mc. Graw Hill. Página 20.

1.9.4 Mezcla de mercadeo de servicios

La mezcla de mercadeo de servicios se basa en la creación de ideas de servicios que generen ventajas competitivas a la empresa, con respecto a la competencia, para que el cliente sea fiel a la marca y la compañía mantenga la posición del mercado.

La mezcla de mercadeo de servicios se compone de los elementos siguientes: producto, plaza, promoción, precio, personas, evidencia física y proceso. (Véase cuadro 4)

CUADRO 4
MEZCLA DE MERCADEO DE SERVICIOS

PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	PRECIO
Características físicas del producto. Nivel de calidad. Accesorios. Empaque. Garantías Líneas de productos. Marca.	Tipo de canal. Exposición. Intermediarios. Ubicación de establecimientos. Transporte. Almacenamiento. Administración de canales.	Mezcla promocional. Vendedores. Número Selección Entrenamiento Incentivos Publicidad. Objetivos meta Tipo de medios Tipo de anuncios Fuera del mensaje publicitario Promoción de ventas Publicidad no pagada.	Flexibilidad. Nivel de precio. Términos. Diferenciación Descuentos. Bonificaciones
PERSONAS	EVIDENCIA FÍSICA		PROCESO
Empleados. Reclutamiento Entrenamiento Motivación Recompensas Trabajo en equipo Clientes. Educación Entrenamiento	Diseño de local comercial. Equipo. Señalización. Vestuario de los empleados. Otros tangibles. Reportes Tarjetas del negocio Estados de cuenta Garantías		Flujo de actividades. Estandarizadas Personalizadas Número de pasos. Simple Complejo

Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. Edición, Mc. Graw Hill. Página 24.

Tal como se mencionó anteriormente, la mezcla tradicional de mercadeo se integra por: producto, precio, plaza y promoción. No obstante, la mezcla de

mercadeo de servicios complementa estos cuatro conceptos con tres elementos más, los cuales son: personas, evidencia física y proceso.

Mezcla de mercadeo de servicios:

a. Producto:

Es todo aquello tangible, es decir, que se puede ver, tocar, sentir, etc. Y ofrecer en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo. “Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas”. (6:217)

b. Precio:

El precio es la cantidad de dinero fijada en un producto determinado, dependiendo los costos de producción, gastos de mercadeo y gastos de distribución más la utilidad que se desea obtener en los artículos. Muchas veces el precio fijado, se determina debido al precio que ofrece la competencia.

c. Plaza:

Es el lugar donde se colocan los productos que la empresa ofrece, puede ser en comercio o mercado detallista y/o comercio o mercado mayorista.

d. Promoción:

La promoción como elemento de la mezcla de mercadotecnia se utiliza para informar y persuadir al mercado, sobre los productos y servicios con que cuenta la empresa y éstas llegan a ser efectivas a través de alguna forma de comunicación.

Los principales instrumentos promocionales son: venta personal, publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada y relaciones públicas.

e. Personas:

Los empleados juegan un rol importante en el servicio al cliente que brinda la empresa, ellos son la carta de presentación de la misma. Depende de la actitud y el comportamiento que el empleado ofrezca al cliente, para que ellos se sientan satisfechos o no con el servicio, pues de la atención al cliente depende muchas veces el crecimiento y expansión de la empresa. Por otra parte, “en muchas de las situaciones de servicio, los clientes pueden influir en la entrega del servicio, la calidad del mismo y su propia satisfacción. Los clientes no sólo tienen influencias en el resultado de su propio servicio, sino también en el de los otros”. (15:25)

f. Evidencia física:

Es todo componente tangible que facilita el desempeño del servicio entre la empresa y el cliente, así como el ambiente en el cual se realiza el servicio. “La evidencia física del servicio incorpora todas las representaciones tangibles, entre ellas: folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo” (15:25), así también, el diseño del local comercial, el vestuario de los empleados, señalización, etc.

g. Proceso:

Son los procedimientos y mecanismos necesarios para llevar a cabo el servicio, ya que a veces es necesario seguir una serie de pasos para completar el servicio. La empresa en estudio tiene como requisito un flujo de actividades estandarizadas que el cliente debe realizar, para que pueda enviar o recibir transferencias de dinero.

1.10 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

1.10.1 Definición de estrategias de mercadeo

“Desde el punto de vista de mercadeo, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema. La función de las estrategias de mercadeo es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar”. (7:8)

Las estrategias de mercadeo son diseños de planes que realizan las empresas para alcanzar los objetivos propuestos y las metas deseadas. Las estrategias de mercadeo se realizan con el fin de incrementar la posición de mercado, fidelidad de marca etc. Una buena estrategia de mercadeo integra los objetivos, las metas, las políticas y las tácticas de acción para llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente y llevar a la empresa a la obtención de grandes ventajas competitivas.

1.10.2 Análisis de la cartera de actividades

“Consiste en caracterizar la posición estratégica de cada actividad en referencia a dos dimensiones independientes: el atractivo intrínseco de los segmentos del mercado de referencia donde se ejercen las actividades y la fuerza competitiva de la empresa en cada producto mercado considerado”. (7:321)

a. Matriz crecimiento-cuota de mercado relativo

“Está construida en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia, que sirve de parámetro, y la parte de mercado relativa al competidor más peligroso que es utilizada como indicador de la competitividad mantenida”. (7:322)

a.1 Tipología de los productos de mercadeo.

Las empresas deben crecer constantemente e ir mejorando. Aunque difieren de la rapidez con que crecen debido a los diferentes objetivos estratégicos prioritarios y necesidades financieras precisas. El esquema de estas estrategias se dividen en: vacas lecheras, pesos muertos, dilemas y estrellas. (Véase cuadro 5)

CUADRO 5
TIPOLOGÍA DE LOS PRODUCTOS DE MERCADO

Vacas lecheras	Objetivo estratégico: cosechar
Pesos Muertos	Objetivo estratégico: retirarse o vivir modestamente
Dilemas	Objetivo estratégico: desarrollar el segmento de mercado o retirarse
Estrellas	Objetivo estratégico: crecimiento y desarrollo rápido, líder en mercado

Fuente: LAMBIN, JEAN-JACQUES. Marketing estratégico. Mc Graw Hill. Tercera edición 1995. Página 324.

- a.1.1 Vacas lecheras: el objetivo estratégico prioritario es cosechar. “Son los productos cuyo mercado de referencia está en débil crecimiento, para los cuales la empresa posee un segmento de mercado relativamente elevado; estas unidades deben en principio proporcionar liquidez financiera importante y consumir poco. Constituyen una fuente de financiamiento para sostener las actividades de diversificaciones o de investigación”. (7:324)
- a.1.2 Pesos muertos: el objetivo estratégico prioritario es retirarse o vivir modestamente. “Son los productos cuya parte de mercado es débil en un sector que envejece. Aumentar el segmento de mercado debería hacer frente a competidores con ventajas en costos y por lo tanto resulta poco factible”. (7:324)

a.1.3 Dilemas: el objetivo estratégico prioritario es desarrollar el segmento de mercado o retirarse. “En este grupo se encuentran los productos con débil segmento de mercado en un mercado de expansión rápida y que exige importantes fondos para financiar el crecimiento”. (7:324)

a.1.4 Estrellas: “productos que son líderes en el mercado, el cual está en crecimiento rápido. Estas actividades exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento”. (7:324)

b. Matriz atractivo-competitividad

“La matriz se apoya en dos indicadores: parte de mercado y tasa de crecimiento del mercado de referencia. Es evidente que el atractivo de un mercado puede depender de otros factores como: accesibilidad, tamaño, existencia de una red de distribución organizada, ausencia de competidores poderosos, legislación favorable, etc”. (7: 329)

c. Utilidad del análisis de la cartera de actividades

“El análisis de la cartera está basado en los siguientes principios: división precisa de las actividades de la empresa en productos o segmentos, indicadores de competitividad y de atractivo que permitan evaluar y comparar el valor estratégico de las diferentes actividades y vínculo entre posición estratégica y rendimiento económico y financiero”. (7:334)

1.10.3 Tipos de estrategias de mercadeo

“Existen diferentes estrategias de mercadeo que se ofrecen a la empresa para permitirle alcanzar los objetivos de crecimiento y de rentabilidad dependiendo cada unidad de actividad estratégica”. (7:321) Las estrategias de mercadeo son únicas, pero los detalles pueden clasificarse de la siguiente manera: (Véase cuadro 6)

CUADRO 6
TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Estrategias de desarrollo	<i>Liderazgo de costos</i> <i>Diferenciación producto</i> <i>Segmentación de mercado</i>	
Estrategias de crecimiento	<i>Crecimiento intensivo</i>	Penetración de mercados: -Desarrollo de la demanda primaria -Aumentar la cuota de mercado -Adquisición de mercados -Defensa de una posición de mercados -Racionalización del mercado -Organización del mercado Desarrollo para los mercados Desarrollo para los productos: -Adición de características -Ampliación de la gama de productos -Rejuvenecimiento de línea productos -Mejoras de calidad -Adquisición de una gama de productos -Racionalización de gama de productos
	<i>Integración</i>	Integración hacia arriba Integración hacia abajo Integración horizontal
	<i>Crecimiento por diversificación</i>	Diversificación concéntrica Diversificación pura
Estrategias competitivas	<i>De líder</i>	Desarrollo de la demanda primaria Estrategia defensiva Estrategia ofensiva Estrategia reducción en mercado
	<i>Retador</i>	
	<i>Seguidor</i>	
	<i>Especialista</i>	

Fuente: LAMBIN, JEAN-JACQUES. Marketing estratégico. Mc Graw Hill. Tercera edición 1995. Páginas 338-353.

a. Estrategias básicas de desarrollo

Estas estrategias fueron creadas por Michael Porter, quien estableció las estrategias dependiendo la dimensión de las fortalezas estratégicas con que cuenta la empresa, es decir, dependiendo la penetración en el mercado de la empresa, así será la ventaja competitiva de la misma. Estas se dividen en:

a.1 Estrategia de liderazgo de costos

“Esta estrategia se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez que el acento está puesto esencialmente en la obtención de un costo unitario bajo, en relación a los competidores”. (7:338) Las cinco fuerzas competitivas de la estrategia de liderazgo de costos son: competencia de precios, clientes, proveedores, nuevos competidores y productos sustitutos.

a.2 Estrategias de diferenciación de producto

“Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La diferenciación de producto puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio post venta, etc”. (7:338)

a.3 Estrategias del especialista o segmentación de mercado

“Esta estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero.

El objetivo es, asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado”. (7:338)

Esto implica: buena diferenciación y buen liderazgo de costos respecto a la población escogida.

b. Estrategias de crecimiento

“El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. El crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia”. (7:341) Los objetivos de crecimiento corresponden a las estrategias:

b.1 Crecimiento Intensivo

“Esta estrategia es justificable para la empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente”. (7:341) Se divide en:

b.1.1 Estrategias de penetración de mercados.

“Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, las estrategias a utilizar son”: (7:341)

- Desarrollo de la demanda primaria: “intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total” (7:341), incitando a los compradores a utilizar más el producto, hallando nuevas oportunidades de utilización.
- Aumentar la cuota de mercado: “aumentar las ventas atrayendo a los compradores de marcas o de la competencia con promociones importantes

como: mejorar el producto o los servicios ofertados, reposicionar la marca, admitir reducciones sustanciales de precio, reforzar la red de distribución y organizar las acciones promocionales”. (7:342)

- Adquisición de mercados: “aumentar la cuota de mercado por una estrategia de adquisición o por la creación de empresa conjunta, como la compra de una empresa competidora para tomar su parte de mercado y/o crear una empresa conjunta para controlar una parte de mercado”. (7:342)
- Defensa de una posición de mercados: “proteger la parte de mercado poseída reforzando el mercadeo opcional con mejoras menores de producto y reposicionamiento, estrategia defensiva de precio, refuerzo de la red de distribución y reorientación de promociones”. (7:342)
- Racionalización del mercado: “reorganizar los mercados desabastecidos en vista a reducir los costos o aumentar la eficacia del mercadeo operativo concentrándose en los segmentos más rentables, recurrir a distribuidores más eficaces, reducir el número de clientes, fijando exigencias de cantidades mínimas por pedido y abandonar de forma selectiva ciertos segmentos”. (7:342)
- Organización del mercado: “intentar mejorar la rentabilidad de la actividad del sector por acciones del sector frente a las autoridades públicas, establecer reglas en las prácticas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos, crear organizaciones profesionales para la información de mercados y acuerdos sobre reducción de la producción”. (7:342)

b.1.2 Estrategias de desarrollo para los mercados.

“Tiene como objetivo desarrollar ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Las estrategias a utilizar son:

nuevos segmentos, nuevos circuitos de distribución y expansión geográfica”. (7:343)

b.1.3 Estrategias de desarrollo por los productos.

“Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

- Adición de características: “añadir funciones al producto de manera que se extienda el mercado, mejorando la seguridad de un producto o añadir valor social o emocional a un producto”. (7:343)
- Ampliación de la gama de productos: “desarrollar nuevos modelos, tamaños o versiones del producto a diferentes niveles de calidad, lanzar nuevos envases, aumentar el número de sabores o colores, ofrecer el producto bajo diferentes formas”. (7:344)
- Rejuvenecimiento de una línea de productos: “restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, remplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico”. (7:344)
- Mejoras de la calidad: “mejorar la forma en que un producto ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos”. (7:344)
- Adquisición de una gama de productos: “ampliar la gama de productos existentes, recurriendo a medios exteriores”. (7:344)
- Racionalización de una gama de productos: “modificar la gama de productos para reducir los costos de fabricación o de distribución”. (7:344)

b.2 Estrategia de integración

“Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta. Se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia el consumidor e integración horizontal”. (7:344-345)

b.2.1 Estrategias de integración hacia arriba.

Llamada también integración hacia el origen. “Está guiada por la preocupación de estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. En algunos casos, una integración hacia arriba es necesaria porque el proveedor no dispone de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o materiales indispensables para la actividad de la empresa”. (7:345)

b.2.2 Estrategias de integración hacia abajo.

Llamada también integración hacia el consumidor. Ésta tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada. En los mercados industriales, el objetivo principal es cuidar del desarrollo de las actividades de transformación o incorporación hacia abajo, que son las salidas naturales”. (7:345)

b.2.3 Estrategias de integración horizontal.

El objetivo de ésta estrategia “es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlar a los competidores. Los argumentos pueden ser de naturaleza muy variada: neutralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a segmentos de compradores, etc”. (7:346)

b.3. Estrategia de crecimiento por diversificación

“Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si el sector industrial en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna oportunidad de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, o porque el mercado de referencia está en declive. Una estrategia de diversificación implica la entrada de productos nuevos al mercado de la empresa”. (7:347) Ésta se divide en:

b.3.1 Estrategia de diversificación concéntrica.

“En una estrategia de diversificación concéntrica la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades ya existentes. El objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia debidos a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa”. (7:347)

b.3.2 Estrategia de diversificación pura.

“En una estrategia de diversificación pura la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades”. (7:347)

c. Estrategias competitivas

Estas estrategias fueron creadas por Philip Kotler, quien estableció la distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas, dependiendo el mercado o dominio de su sector. Existen cuatro tipos de estrategias de dominio del mercado: estrategias de líder, estrategias de retador, estrategias del seguidor y estrategias del especialista.

c.1 Estrategias del líder

“La empresa líder en un producto de mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar”. (7:349) Las estrategias del líder son:

c.1.1 Desarrollo de la demanda primaria.

“La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más al desarrollo del mercado de referencia. La estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad el líder es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuario del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes o también de aumentar las cantidades utilizadas por consumo”. (7:450)

c.1.2 Estrategia defensiva.

“Proteger la parte de mercado cerrando la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es a menudo adoptada por la empresa innovadora que se ve atacada por competidores imitadores”. (7:350)

c.1.3 Estrategia ofensiva.

“El objetivo de ésta estrategia es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y la rentabilidad”. (7:350)

c.1.4 Estrategia de reducción en el mercado.

Una estrategia es la reducción de la participación en el mercado se hace con el fin de evitar acusaciones de monopolio, reducir el nivel de la demanda sobre algunos segmentos por medio de aumentos de precio, disminución de servicios ofrecidos y disminución de publicidad y promoción.

Otra estrategia es la “diversificación hacia productos de mercados diferentes de aquellos en los que la empresa tiene una posición dominante”. (7:351) Y la estrategia de mercadeo (*marketing*) circular, cuyo objetivo es valorar el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos.

c.2 Retador

“La empresa que no domina un producto de mercado puede elegir, atacar al líder y ser su retador, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder”. (7:351) Los dos problemas clave a los cuales está enfrentado el retador son:

Primero, la elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa líder: “ésta se muestra en dos posibilidades: a) ataque frontal, que consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él, sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles; y b) el ataque lateral, que dirige sus esfuerzos a oponerse al líder de una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o está mal preparado”. (7:352)

Segundo, la evaluación de su capacidad de reacción y de defensa: se debe evaluar la vulnerabilidad, provocación y represalias del competidor para que éste sea incapaz de reaccionar a causa de su situación actual o de sus objetivos prioritarios.

“El riesgo de una estrategia centrada únicamente en un mercado de guerra es dedicar lo esencial de las energías a expulsar a la competencia, con el riesgo de perder de vista el objetivo de satisfacción de las necesidades de los compradores”. (7:353)

c.3 Estrategias del seguidor

Este competidor dispone de una parte reducida de mercado, por lo que adopta un comportamiento acomodado, alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. “En vez de atacar al líder, persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado”. (7:353)

c.4 Estrategias del especialista

Llamado también buscador de nichos, se especializa e interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es la especialización de un nicho.

1.10.4 Tipos de estrategias de mercadeo de servicios

Las estrategias de mercadeo de servicios permiten a la empresa crecer y desarrollar su actividad, así como cerrar las brechas del cliente.

a. Estrategias para influir sobre las percepciones del cliente

a.1 Medición y administración de la satisfacción del cliente y de la calidad en el servicio

Es importante medir la satisfacción y la calidad del servicio que se brinda al cliente, este “tipo de medidas son necesarias para dar seguimiento a las tendencias, diagnosticar los problemas y establecer los vínculos con otras estrategias que también se centran en el cliente”. (15:120)

a.2 Proponerse la calidad y la satisfacción del cliente en cada encuentro del servicio

La empresa trata siempre de dar el cien por ciento de calidad o el cero por ciento de defectos en el servicio que presta, ya que es importante retener a

cada cliente. “Para alcanzar dichos requisitos, lo primero que se requiere es contar con la documentación clara de todos los puntos de encuentro que existen entre la organización y el cliente, en segundo lugar es necesario impulsar el entendimiento de las expectativas del cliente en cada uno de dichos encuentros”. (15:120)

a.2.1 Plan para la recuperación efectiva

Cuando se ha decepcionado al cliente en el servicio, la segunda vez tiene que ser más que correcto el servicio. Para ello, es necesario analizar el proceso y el sistema de servicio que se ha elaborado para determinar donde se ha fallado y rediseñar el mismo para garantizar la satisfacción del cliente.

a.2.2 Facilitar la adaptabilidad y la flexibilidad

Cuando se trabaja con estándares de sistemas en el servicio, algunos clientes solicitan que se les adapte parte del servicio según su necesidad, por lo que se requiere adaptar dichos estándares para satisfacer al cliente. Si es imposible adaptar la solicitud del cliente, es necesario explicar el porque no se puede cumplir con la ésta. Ese tipo de conocimiento para explicar deja una buena impresión al cliente.

a.2.3 Impulso de la espontaneidad

Es significativo para el cliente que el servicio que se le brinda lleve calidez humana y no sea solamente un trato mecanizado, ya que, muchas veces no se le toma importancia a lo que el cliente dice, sino solamente se pretende seguir los pasos estandarizados del servicio de la empresa.

a.2.4 Ayudar a los empleados para hacer frente al cliente difícil

Es importante saber que el cliente no siempre tiene la razón, y algunas veces hay clientes que su comportamiento es inaceptable y el empleado

necesita contar con destrezas apropiadas que le permitan hacer frente a situaciones difíciles.

a.2.5 Administración de las dimensiones de la calidad en el nivel del encuentro de servicio

Las cinco dimensiones de la calidad en el servicio – confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles - se relacionan en cada encuentro de servicio individual para asegurar la satisfacción del cliente.

a.3 Administrar la evidencia del servicio para forzar las percepciones

Las personas, el proceso y la evidencia física sirven de base para las estrategias de mercadeo de servicios, ya que, hacen tangible el servicio para el cliente y representan medios importantes para crear percepciones positivas.

b. Estrategias de desarrollo de nuevos servicios

Se debe partir por la creación o revisión de la misión y visión de la empresa, ya que, si no son claras, la dirección estratégica total de la organización no será comprensible.

Sin una estrategia de servicio, la cartera de servicios nuevos, la estructura de la organización y las decisiones serán ineficaces. De los nuevos servicios dependerán las metas, objetivos, planes de crecimiento, etc. de la empresa.

“La organización puede definir su nueva estrategia de servicio en términos específicos de mercados en particular o segmentos de mercado o de metas de generación de ganancias específicas”. (15:248)

c. Estrategias para lograr una entrega efectiva del servicio a través de intermediarios

El proveedor original del servicio, desea que el intermediario realice un servicio de calidad, por lo que, le apoya en el control y dirección del servicio, para mejorar el desempeño, solidificar la imagen e incrementar las utilidades e ingresos, ya que posee lineamientos de control para mejorar el servicio al cliente.

c.1 Estrategia de Control

“El proveedor original del servicio considera que el intermediario se desempeña mejor cuando crean estándares para los ingresos y la ejecución del servicio, miden los resultados y hacen compensaciones o retribuciones de acuerdo con el nivel de desempeño. Para utilizar dichas estrategias, el proveedor original del servicio debe ser el participante más fuerte en el canal y poseer servicios únicos que tengan una fuerte demanda o lealtad del consumidor, u otras formas de poder económico”. (15:445)

El proveedor original toma medidas de control sobre la calidad en el servicio que brinda el intermediario a través de programas continuos de medición, así como ejercer control mediante revisiones, cuotas y restricciones acerca del proveedor.

c.2 Estrategia de Empoderamiento (Empowerment)

El proveedor original del servicio ayuda al intermediario a crear procesos de servicios orientados al cliente, proporciona estándares necesarios de información, investigación o procesos para ayudar al intermediario a desempeñarse bien en el servicio al cliente. El proveedor original cambia a una estructura de administración cooperativa con el intermediario para utilizar la técnica del Empoderamiento (*empowerment*) y así motivarlo a administrar.

c.3 Estrategia de asociación

“El conjunto de estrategias con el más alto potencial de eficacia implica la asociación con el intermediario con el fin de aprender acerca del cliente final, de que fije las especificaciones, mejore el desempeño y que se comunique con honestidad. Este enfoque capitaliza las habilidades y fortalezas del proveedor original del servicio y del intermediario y genera una sensación de confianza que mejora la calidad”. (15:448-449)

Uno de los enfoques de asociación es unificar las metas de la empresa con la del intermediario al principio del proceso, otro enfoque de asociación es la consulta y cooperación, lo cual hace que el intermediario participe en el proceso de toma de decisiones del servicio.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en la investigación del servicio de atención al cliente que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) fue por medio de encuestas.

La unidad de análisis fue el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*).

Las encuestas se realizaron a: 7 empleados del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), al cliente interno encargado de contactar al personal del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), es decir, 7 jefes de agencias propias en la ciudad de Guatemala, a 6 jefes de agencias propias en el interior del país y a 23 encargados de las sub-agencias; y finalmente se encuestó a una muestra de 165 clientes externos del servicio que brinda la empresa.

La encuesta para los 7 empleados del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) se realizó en dicho departamento de la empresa; la encuesta a los 7 jefes de las agencias propias ubicadas en la ciudad de Guatemala se efectuó en cada agencia propia y la encuesta dirigida a los 6 jefes de las agencias propias ubicadas en el interior del país se realizó vía telefónica; la encuesta a los 23 encargados de las sub-agencias, se realizó vía telefónica y la encuesta dirigida a los 165 usuarios (elementos de la

muestra) del servicio que brinda la empresa se efectuó vía telefónica. (Véase anexo 1)

2.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

De acuerdo al estudio de la situación externa de la empresa de transferencias de dinero, se consideraron los ambientes de la mercadotecnia microeconómico y macroeconómico, los cuales se detallan de la siguiente manera:

2.2.1 Ambiente microeconómico

En el ambiente microeconómico de la mercadotecnia que afecta a la empresa, encontramos las siguientes variables:

a. Los proveedores:

La empresa en estudio es la representante en Centro América del proveedor que proporciona el servicio de transferencias de dinero, la cual inició en el mercado hace más de 155 años y actualmente la marca está posicionada a nivel mundial, debido a que está ubicada en 196 países.

b. La empresa:

La empresa en estudio inició en Guatemala desde el año 1991 y se ha enfocado en brindar un servicio rápido y confiable al cliente externo, ya que, en los meses de mayor demanda llega a manejar aproximadamente 9,000 envíos y 189,000 pagos; y las transferencias son pagadas al beneficiario pocos minutos después de haberlas operado.

c. La competencia

La empresa en estudio tiene como competidoras a las empresas que brindan el servicio de enviar y/o recibir dinero en Guatemala. La

competencia de la empresa en estudio se encuentra en: (Véase cuadros del 7 al 12)

- **Bancos:** realizan transferencias electrónicas, internacionales, cablegráficas y giros.
- **Correos (*Courier*):** transferencias electrónicas, giros, cheques y efectivo.
- **Financieras:** generan transferencias electrónicas.
- **Cooperativas:** emiten transferencias electrónicas, depósitos a cuentas, giros o cheques y efectivo.
- **Remesadoras:** hacen transferencias electrónicas, cheques y efectivo.
- **Casas de cambio:** realizan transferencias cablegráficas.

CUADRO 7
BANCOS CON SERVICIOS DE TRANSFERENCIAS DE DINERO QUE OPERAN
EN GUATEMALA

BANCO	EMPRESA TRANSFERIDORA	TIPO DE REMESA	SERVICIO	
Banco Citibank	Delegado Money Transfer	Transf. electrónica	Pagos	
	Intermex	Transf. electrónica	Pagos	
	Ficohsa Express	Transf. electrónica	Pagos	
	El Camino	Transf. electrónica	Pagos	
	Enramex	Transf. electrónica	Pagos	
	La Nacional	Transf. electrónica	Pagos	
	Quisqueyana	Transf. electrónica	Pagos	
	Pronto Envíos	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos	
	Trans Fast	Transf. Electrónica	Pagos	
	Girosol	Transf. Electrónica	Pagos	
	Globalfx	Transf. electrónica	Pagos	
	Dolex	Transf. electrónica	Pagos	
	Futura Envía	Transf. electrónica	Pagos	
	Multivalores	Transf. electrónica	Pagos	
	Uno	Transf. electrónica	Pagos	
	Vigo	Transf. electrónica	Pagos	
	Money Gram	Transf. electrónica	Pagos y envíos	
	Ria Envía	Transf. electrónica	Pagos	
	Banco G&T Continental	Banco G&T Continental	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos
	Banrural	Money Gram	Transf. electrónica	Pagos y envíos
Order Express		Transf. electrónica	Pagos	
Bancomercio		Transf. electrónica	Pagos	
Adelante - Financiam		Transf. electrónica	Pagos	
BHD		Transf. electrónica	Pagos	
Banrural Corp.		Transf. cablegráfica	Pagos y envíos	
Ria Envía		Transf. electrónica	Pagos	
Viamerica		Transf. electrónica	Pagos	
Globalfx		Transf. electrónica	Pagos	
Unigram		Transf. electrónica	Pagos	
Uniteller		Transf. cablegráfica	Pagos y envíos	
Quisqueyana		Transf. electrónica	Pagos	
Intermex		Transf. electrónica	Pagos	
Enramex		Transf. electrónica	Pagos	
Groupex		Transf. electrónica	Pagos	
Pronto Envíos		Transf. cablegráfica	Pagos	
Wells Fargo		Transf. Electrónica	Pagos	
Bancasol		Bancasol	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos
Banco Americano		Banco Americano	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos
CHN		CHN	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos
BAC	Remesas BAC	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos	
	La Nacional	Transf. Electrónica	Pagos	
	Uno	Transf. Electrónica	Pagos	
	Ria Envía	Transf. Electrónica	Pagos	
Banco Antigua	Vigo	Transf. electrónica	Pagos	
	Money Gram	Transf. electrónica	Pagos y envíos	
	Intercapitales	Transf. electrónica	Pagos	
	Unigram	Transf. Electrónica	Pagos	
Banco Inmobiliario	Banco Inmobiliario	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos	
Banco Reformador	Orlandi Valuta	Transf. electrónica	Pagos	
Bantrab	Uniteller	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos	
	Order Express	Transf. electrónica	Pagos	
	Latin Trans	Transf. Electrónica	Pagos	
Banco Industrial	King Express	Transf. electrónica y Money Order	Pagos y envíos	
	Chapines Unidos	Transf. Electronica	Pagos	
	Banco Industrial	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos	
Banco Azteca	Dinero Express	Transf. electrónica	Pagos y envíos	
Banco de la República	Banco de la República	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos	
Banco Internacional	Banco Internacional	Transf. directa	Pagos y envíos	
BAM	Remesas Familiares	Transf. electrónica	Pagos	
	BAM	Transf. cablegráfica	Pagos y envíos	

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

CUADRO 8
CORREOS "COURIER" CON SERVICIOS DE TRANSFERENCIAS DE DINERO
QUE OPERAN EN GUATEMALA

CORREO "COURIER"	TIPO DE REMESA	SERVICIO
DHL	Cheque o Giro	Pagos y envíos
Interpost, S.A.	Cheque, money order	Pagos y envíos
U.S. Postal	Cheque, money order	Pagos y envíos
U.P.S.	Cheque de caja	Pagos y envíos
King Express	Cheque	Pagos y envíos
Federal Express	Giro	Pagos y envíos
Courier OEMS	Transferencia electrónica	Pagos y envíos
Nor-Oriente Express	Money order	Pagos y envíos
Caniz	Cheque, giro o money order	Pagos y envíos
Intercapitales, S.A.	Cheque, transf. electrónica	Pagos
Sky Net	Cheque	Pagos y envíos
TNT Internacional	Giro	Pagos y envíos
Transexpress	Giro	Pagos y envíos
Urgente Express	Cheque, money order	Pagos y envíos
Gomez Courier	Transferencia electrónica	Pagos y envíos
Copa Airlines	Cheque, money order	Pagos y envíos
Correo Express	Cheque, money order, transf. electrónica	Pagos y envíos
Excel International Courier	Efectivo dólares	Pagos y envíos
Mail Boxes Etc.	Cheque, money order	Pagos y envíos
Mail Express	Cheque, money order, efectivo	Pagos y envíos
Servi Courier y Cía Ltda.	Giro	Pagos
El Correo	Cheque, money order, efectivo	Pagos y envíos

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

CUADRO 9
FINANCIERAS CON SERVICIOS DE TRANSFERENCIAS DE DINERO QUE
OPERAN EN GUATEMALA

FINANCIERA	EMPRESA TRANSFERIDORA	TIPO DE REMESA	SERVICIO
Financiera Latinoamérica	Financiera Latinoamérica	Transferencia electrónica (depósito)	Pagos y envíos
FIGSA Financiera Guatemalteca, S.A.	FIGSA Financiera Guatemalteca, S.A.	Transferencia electrónica de banco a banco	Pagos y envíos
Financiera de Crédito	Vigo	Transferencia electrónica	Pagos

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

CUADRO 10
COOPERATIVAS CON SERVICIOS DE TRANSFERENCIAS DE DINERO QUE
OPERAN EN GUATEMALA

COOPERATIVAS	EMPRESA TRANSFERIDORA	TIPO DE REMESA	SERVICIO
Cooperativa Guadalupana R.L.	Vigo	Transf. electrónica	Pagos
	Rapid Money	Transf. electrónica	Envíos
Cooperativa UPA R.L.	Vigo	Transf. electrónica	Pagos
Coosadeco R.L.	Vigo	Transf. electrónica	Pagos
Fenacoac	Vigo	Transf. electrónica	Pagos
Cooperativa Cosami	Vigo	Transf. electrónica	Pagos

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

CUADRO 11
REMESADORAS CON SERVICIOS DE TRANSFERENCIAS DE DINERO QUE
OPERAN EN GUATEMALA

REMESADORAS	EMPRESA TRANSFERIDORA	TIPO DE REMESA	SERVICIO
Remesas GBA	Remesas GBA	Cheque, efectivo	Pagos y envíos
Supermercados Paiz	Money Gram	Transf. electrónica	Pago
CMS	Girasol	Transf. electrónica	Pagos
	Travelex	Transf. electrónica	Pagos
Orlandi Valuta	Orlandi Valuta	Transf. electrónica	Pagos
Order Express	Order Express	Transf. electrónica	Pagos y envíos
Elektra	Dinero Express	Transf. electrónica	Pagos y envíos
	Vigo	Transf. electrónica	Pagos

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

CUADRO 12
CASAS DE CAMBIO CON SERVICIOS DE TRANSFERENCIAS DE DINERO
QUE OPERAN EN GUATEMALA

CASAS DE CAMBIO	TIPO DE REMESA	SERVICIO
Pronto Envíos	Transferencia cablegráfica	Pagos
Uno	Transferencia cablegráfica	Pagos

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

d. Intermediarios comerciales:

Los intermediarios comerciales de la empresa en estudio son los sub-agentes, en donde se incluyen bancos y particulares. Actualmente la empresa en estudio cuenta con 23 sub-agentes en Guatemala y aproximadamente 400 sub-agentes a nivel mundial.

e. Los clientes:

Los clientes primarios de la empresa en estudio son: los trabajadores temporales (77.82%), es decir, personas que emigran a otros países en busca de trabajo y envían dinero de forma constante y regular para sostener económicamente a sus familias. Los clientes secundarios de la empresa en estudio son: los turistas y estudiantes (21.99%), que son personas que van de paseo o cursan estudios en el extranjero y viajan por un período de tiempo determinado. Algunas personas necesitan dinero extra para alargar su estancia o adquirir cosas que no habían presupuestado. Los clientes terciarios de la empresa en estudio son: empresas (0.19%), las cuales son pequeños negocios que al principio no encuentran práctica la alternativa de la relación bancaria internacional y necesitan enviar o recibir transferencias de dinero para el crecimiento y desarrollo de los mismos.

f. El público:

Con respecto a esta variable, encontramos a la Intendencia de Verificación Especial (IVE) la cual es una división de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, la cual se encarga de velar por que la empresa cumpla con todos los requerimientos que establecen las entidades del gobierno que regulan a las instituciones financieras.

2.2.2 Ambiente macroeconómico

En el ambiente macroeconómico que afecta a la empresa, encontramos las siguientes variables:

a. El entorno demográfico:

En el aspecto demográfico, la empresa se beneficia al momento de que las personas emigran hacia otros países en busca de trabajo, ya que envían dinero de forma constante y regular para sostener económicamente a sus familias.

La empresa en estudio está presente en 196 países, contando con más de 180,000 agencias alrededor del mundo, brindando el servicio de transferencias de dinero en pocos minutos.

b. El ambiente económico:

Con respecto al ambiente económico, la empresa en estudio se ha visto afectada, debido a que el crecimiento de las transferencias de dinero que opera la empresa en estudio ha disminuido considerablemente desde los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 ocurridos en los Estados Unidos de Norte América.

Así también, desde el año 2005 hasta el 2007 la empresa en estudio tuvo decrecimiento de transferencias de dinero en algunos meses y en el año 2008, en donde todos los meses tuvieron decrecimiento, se totalizó un decrecimiento anual aproximado del 14%, debido a la recesión económica mundial. (Véase tabla 1)

TABLA 1
CRECIMIENTO DE TRANSFERENCIA DE DINERO EN LA EMPRESA OBJETO
DE ESTUDIO

Mes	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Enero	77.79%	33.46%	26.66%	30.03%	7.28%	5.95%	10.11%	-20.03%
Febrero	54.84%	35.81%	26.87%	32.40%	5.20%	4.47%	4.72%	-12.96%
Marzo	58.34%	27.93%	34.51%	34.16%	0.75%	2.00%	6.65%	-14.19%
Abril	60.49%	42.55%	21.97%	24.74%	5.17%	0.84%	2.52%	-11.10%
Mayo	48.53%	33.23%	32.74%	25.43%	1.86%	2.43%	0.07%	-11.35%
Junio	48.53%	36.36%	26.50%	29.19%	1.58%	-0.42%	3.07%	-14.58%
Julio	53.53%	32.57%	28.08%	18.60%	-1.38%	4.27%	2.57%	-12.96%
Agosto	47.47%	34.19%	27.00%	20.86%	0.20%	1.17%	-2.07%	-13.69%
Septiembre	48.39%	32.95%	37.33%	7.17%	-0.52%	4.28%	-4.24%	-10.13%
Octubre	50.11%	26.51%	30.21%	13.52%	2.67%	1.06%	-3.17%	-15.73%
Noviembre	39.93%	33.33%	29.89%	14.17%	0.01%	-1.33%	-6.85%	-12.29%
Diciembre	42.40%	31.99%	32.64%	5.81%	2.99%	3.37%	-9.36%	-14.24%
Total general crecimiento	51.18%	33.19%	29.69%	20.21%	2.04%	2.31%	0.14%	-13.64%

Fuente: investigación de campo, marzo 2009.

c. El entorno tecnológico:

La empresa en estudio utiliza la tecnología en sus procesos de transferencias de dinero, ya que, todo el personal de la empresa tiene acceso a computadora, correo electrónico, Internet, teléfono y fax, con el fin de facilitar la comunicación entre empleados.

d. El ámbito político:

La empresa en estudio cumple con todos los requerimientos que establecen las entidades del gobierno que regulan a las instituciones financieras. En este caso la empresa está regulada por la Intendencia de Verificación Especial (IVE) la cual es una división de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, por lo que la empresa debe cumplir las siguientes normativas:

- Ley contra el lavado de dinero u otros activos, Decreto 67-2001. (Véase anexo 7)
- Reglamento de la ley contra el lavado de dinero u otros activos, Acuerdo Gubernativo 118-2002. (Véase anexo 8)
- Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo, Decreto 58-2005. (Véase anexo 9)
- Reglamento de la ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo, Acuerdo Gubernativo 86-2006. (Véase anexo 10)
- Ley de libre negociación de divisas, Acuerdo 94-2000. (Véase anexo 11)

2.2.3 Oportunidades y amenazas de la empresa

La mayor ventaja de la empresa en estudio es el posicionamiento de marca a nivel mundial, debido a que cuenta con más de 180,000 agencias alrededor del mundo y está presente en 196 países.

Otra oportunidad de la empresa es que realiza las transferencias de dinero en minutos, por lo que al cliente le ayuda la rapidez del servicio, ya que puede cobrar el dinero en poco tiempo.

La mayor amenaza de la empresa en estudio es la recesión económica mundial, debido a que las personas que emigran deben principalmente solucionar sus problemas económicos antes de envían dinero a los familiares y/o amigos para que puedan tener un mejor nivel de vida.

Otra amenaza es la competencia, ya que, las personas que envían dinero a los familiares pueden utilizar otras opciones para realizar las transferencias.

2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

La fortaleza de la empresa en estudio es que tiene un posicionamiento de marca muy fuerte en todo el mundo, debido a que cuenta con más de 155 años en el mercado, y el servicio es rápido y confiable, ya que las transferencias que realizan pueden ser cobradas en pocos minutos, además el servicio está disponible en muchos países. Sin embargo la debilidad de la empresa es que la tarifa por servicio es una de las más altas del mercado.

2.3.1 Antecedentes

A continuación, se presentan los antecedentes de la empresa dedicada al servicio de transferencias de dinero vía electrónica. (Véase cuadro 13)

CUADRO 13
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Año	Antecedentes
1851	Inició en los Estados Unidos de América como empresa de servicios telegráficos con sistema postal a caballo.
1861	Estableció la primera línea telegráfica transcontinental que reemplazó el sistema postal a caballo.
1871	Inició el servicio de transferencias de dinero en los Estados Unidos de América.
1974	Líneas de alambrado fueron reemplazadas por un sistema de transmisión de la era espacial, cuando se lanzó el primer satélite de comunicaciones nacionales de los Estados Unidos de América.
1989	Expandió el servicio con la introducción de las transferencias de dinero internaciones, brindando el servicio alrededor del mundo.
1991	Inició sus operaciones en Guatemala.

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

2.3.2 Estructura Organizacional de la empresa

La empresa en estudio cuenta con 13 agencias propias, de las cuales 7 están ubicadas en la ciudad capital y 6 están ubicadas en diferentes departamentos del país, por lo que, de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, se comprobó que laboran aproximadamente 100 personas para dicha empresa. (Véase anexo 12).

Así también la empresa en estudio cuenta con 23 sub-agentes, en donde se incluyen bancos y particulares, los cuales tienen agencias ubicadas en toda la república de Guatemala, esto hace que trabajen en promedio 1,500 personas para la empresa objeto de estudio.

La empresa en estudio cuenta con 682 agencias que operan el servicio de transferencias de dinero en toda la república de Guatemala, en donde se incluyen 13 agencias propias y 23 sub-agentes bancarios y particulares.

2.3.3 Inducción que brinda la empresa

La empresa en estudio cuenta con un documento llamado “Manual de Consultas del Operador”, el cual sirve de inducción a las personas que inician en la empresa como operadores, así como a los operadores de los sub-agentes bancarios y particulares.

2.3.4 Capacitación que brinda la empresa

La empresa en estudio capacita a todos los empleados con cursos relacionados a mejorar el desempeño de cada puesto de trabajo y cursos que sirven de conocimiento general para el empleado.

2.3.5 Misión de la empresa

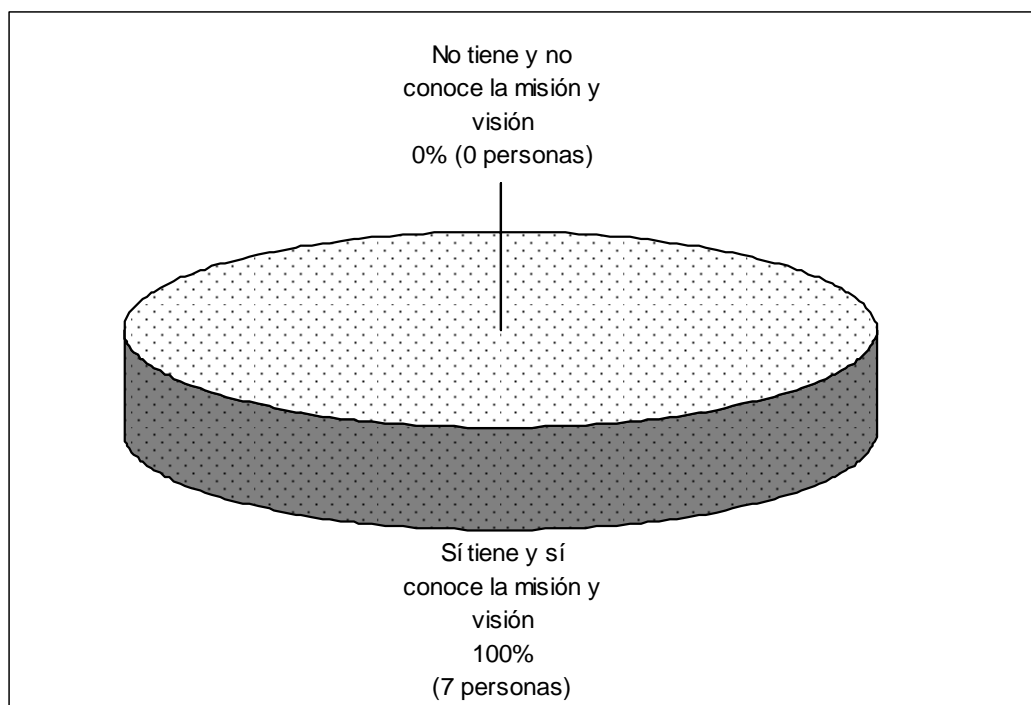
La misión de la empresa en estudio es: “proveer a nuestros clientes esperanza, desarrollo y crecimiento a través de un servicio eficiente, confiable y seguro de traslado de dinero, por medio de una distribución geográfica accesible para el consumidor final”.

2.3.6 Visión de la empresa

La visión de la empresa en estudio es: “ser la primera opción de nuestros clientes en cualquiera de los servicios que ofrecemos a través de recurso humano capacitado; colaborando en el desarrollo social de cada país donde estamos presentes, sin perder de vista nuestra obligación de brindar la mayor retribución posible a nuestros inversionistas, a través de nuevos negocios agregados.”

En la gráfica 1 se observa que el 100% del personal encuestado (siete empleados) del Departamento del Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, mencionó tener y conocer la misión y visión de la empresa, ya que al inicio de la relación de trabajo la empresa les capacita con esta información por medio escrito.

GRÁFICA 1
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN
LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS
(*CALL CENTER*)



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

2.3.7 Valores de la empresa

Los valores que la empresa en estudio promueve en su personal son:

- Creatividad
- Imaginación
- Iniciativa y capacidad de decisión
- Persistencia
- Esfuerzo
- Honestidad
- **C** onfiabilidad
- **R** esponsabilidad
- **E** ficiencia
- **E** xcelencia

2.3.8 Políticas de calidad de la empresa

Las políticas de calidad de la empresa son: “proveer servicios de traslado de dinero a través de mecanismos tecnológicos de alto nivel con el apoyo de recurso humano capacitado y estable, puntos geográficos de distribución accesibles y atención personalizada, a manera de lograr eficiencia, productividad y satisfacción total de nuestros clientes y accionistas.”

2.3.9 Dimensiones de calidad en el servicio que brinda la empresa en estudio

Estas dimensiones representan los valores que los clientes evalúan sobre la calidad del servicio que brinda la empresa, estas son las siguientes:

a. Confiabilidad

Es la habilidad para prestar el servicio de forma que el cliente se sienta seguro de que sus necesidades serán satisfechas de acuerdo a los parámetros esperados.

b. Responsabilidad

Es la capacidad de comprometerse a cuidar los intereses del cliente, cumpliendo a cabalidad con los objetivos y metas propuestas.

c. Seguridad

Es el nivel de confianza que la empresa proporciona al cliente con respecto a la confidencialidad y solidez del servicio.

d. Empatía

Consiste en que el personal de la empresa se interesa en las necesidades del cliente, brindando a los mismos, atención personalizada y cuidadosa.

e. Tangibles

Es la imagen que la empresa proyecta al cliente a través de la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales impresos, que a su vez reflejan la calidad del servicio que el cliente espera.

2.3.10 Normas de calidad de servicio al cliente de la empresa en estudio

La empresa en estudio cuenta con normas establecidas de calidad del servicio al cliente. Esto es para asegurar que en cualquier lugar del mundo el cliente reciba un servicio de alta calidad. Las normas son las siguientes:

a. Confidencialidad

La confidencialidad con el cliente es parte fundamental del servicio, ya que, nunca se debe discutir detalles de las transferencias a personas que no sean el beneficiario, el remitente o un representante autorizado.

b. Cortesía

Utilizar siempre expresiones de cortesía y demostrar sinceridad y seguridad. Manifestar cortesía en todo momento, aún cuando el cliente se muestre enfadado, airado, equivocado o descortés, hará que ganemos empatía con el cliente. Es importante dirigirse al cliente por su nombre.

c. Comunicación

Informar con claridad al cliente sobre todos los aspectos relacionados al servicio, explicar desde el principio, todos los cargos y comisiones del servicio de transferencias. Si el cliente hace preguntas, resolverlas con cortesía, si se desconoce la respuesta, buscar la solución rápidamente para que el cliente se sienta satisfecho.

d. Confirmación

Corroborar la información para evitar errores y malentendidos, si el empleado no está seguro de alguna información, es necesario repetir la pregunta al cliente para no ocasionarle problemas y molestias.

e. Culturas y costumbres

El personal encargado de la atención al cliente debe respetar todas las culturas y costumbres, evitando cualquier referencia racial o étnica para lograr hacer sentir al cliente con confianza.

f. Conveniencia

Hacer que el cliente sienta la conveniencia de usar los servicios de la empresa, respetando el tiempo del cliente. Poner a disposición del mismo la ubicación de oficinas y horarios más convenientes; instalar un número de llamada gratuita para las consultas del cliente, responder todas las llamadas telefónicas, evitando que el teléfono suene más de tres veces.

g. Comodidad

Poseer instalaciones y mobiliario cómodos para el cliente. Tomar en cuenta la seguridad, disponibilidad de recursos y limpieza.

h. Reclamos

Gestionar los reclamos con rapidez y eficiencia, brindando al cliente la mejor satisfacción posible. Si no es posible resolver de inmediato algún problema planteado por el cliente, es necesario contactar al supervisor.

i. Opciones

Permitir que el cliente elija todas las opciones: lista de países de servicio disponibles, revisar con el cliente los servicios adicionales antes de enviar o recibir transferencias de dinero.

j. Atención personal

Ser amable y respetuoso con el cliente, atender cuidadosamente la solicitud del mismo, para que al momento de procesar la transacción no existan errores.

k. Interés

Buscar en todo momento la seguridad del cliente, disponer de un lugar seguro para las transacciones comerciales.

l. Cumplimiento

Cumplir siempre con los requisitos, acuerdos y leyes locales.

2.3.11 Procedimiento para las transferencias de dinero

La empresa en estudio realiza operaciones de transferencias de dinero de aproximadamente 9,000 envíos y 189,000 pagos mensuales en los meses de mayor demanda y actualmente presta el servicio a más de 196 países, y territorios alrededor del mundo, con más de 180,000 agencias y más de 400 sub-agentes a nivel mundial.

El proceso para enviar una transferencia de dinero es el siguiente:

1. El remitente busca una agencia que brinde el servicio de la empresa.
2. El remitente completa la boleta para enviar dinero.
3. El operador transcribe los datos y envía la operación al servidor mundial, el cual da un número de control de la transferencia.
4. El beneficiario recibe su dinero en el país de destino.

Las transferencias se envían en dólares americanos y están sujetos a un 12% sobre la tarifa, lo cual constituye el impuesto al valor agregado (IVA). Para transacciones de envíos mayores de mil dólares americanos (US\$.1,000.00), el remitente debe presentar una identificación válida. Para operar las transferencias es necesario utilizar una tasa de cambio, ésta tasa varía día a día de acuerdo a la tasa que maneja el Banco de Guatemala y también cambia de sub-agentes a agencias propias, ya que cada institución financiera (sub-agente) estipula su propio tipo de cambio. La cantidad máxima de envío de dinero es de diez mil dólares americanos (US\$.10,000.00).

El proceso para recibir una transferencia de dinero es el siguiente:

1. El beneficiario llega a una agencia de la empresa.
2. El beneficiario completa la boleta para recibir dinero.
3. El operador baja del sistema la transferencia de dinero.
4. El operador le paga el cliente.

Las transferencias se pagan en moneda nacional, es decir en quetzales y el beneficiario debe proporcionar identificación válida (cédula de vecindad, pasaporte nacional y/o licencia de conducir) para que se le pueda pagar la transferencia.

La empresa en estudio maneja el término de transferencias *Intras*, las cuales se realizan internamente, es decir, que el envío y el pago ocurre en el mismo país.

La empresa en estudio trabaja de forma electrónica, es decir, que cada agencia debe tener su propio equipo de computación en donde se le instala el sistema y pueda operar las transferencias de dinero, para ello, es necesario que cada agencia realice 500 operaciones mensuales o más. Si la agencia realiza menos de 500 operaciones al mes, entonces no puede optar por el sistema electrónico, solamente tiene la opción del sistema de transferencias vía remota, el cual consiste en que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) realiza pagos o envíos de transferencias de las agencias que realizan menos de 500 operaciones al mes o que no cuentan con servicio electrónico en ese momento, debido a problemas en el servidor.

El proceso de transferencia vía remota es el siguiente:

1. Se recibe en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) la llamada telefónica del operador de la agencia, proporcionando los datos de la transferencia.
2. Éste departamento ingresa los datos al sistema para realizar la operación.
3. El beneficiario puede cobrar la transferencia.

Actualmente las agencias propias y los sub-agentes bancarios están implementando un programa de calidad llamado: “el cliente es primero”, en donde el cliente no tiene que llenar ninguna boleta para los procedimientos de pagos o envíos de dinero, ya que, el operador al finalizar la operación, imprime una boleta. Esto se debe a que la empresa en estudio implementó una tarjeta de cliente frecuente a partir del 2003, la cual es llamada *Wucard*, donde al momento de que el cliente muestra dicha tarjeta, el operador ingresa el nombre completo del cliente y automáticamente le aparecen todos los datos del mismo.

Para afiliar a un nuevo cliente en las tarjetas *Wucard*, se debe solicitar el documento de identificación del cliente y posteriormente se llena un formulario de solicitud, el cual no tiene costo.

Una ventaja de la empresa en estudio es que las transacciones de dinero pueden ser cobradas en minutos alrededor del mundo.

2.3.12 Servicios de transferencias que brinda la empresa

Los servicios que brinda la empresa dedicada a las transferencias de dinero son los siguientes:

a. Transferencias (*Will Call*)

Es el servicio que permite al cliente externo realizar transferencias de dinero. Las transferencias se dividen en: pagos, envíos e *Intras*. (Véase cuadro 14)

CUADRO 14
TARIFARIO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO PARA ENVÍOS DE
TRANSFERENCIAS

DE	A	TARIFA
\$0.01	\$ 50.00	\$13.00
\$50.01	\$100.00	\$15.00
\$100.01	\$200.00	\$22.00
\$200.01	\$300.00	\$29.00
\$300.01	\$400.00	\$34.00
\$400.01	\$500.00	\$40.00
\$500.01	\$750.00	\$45.00
\$750.01	\$1,000.00	\$50.00
\$1,000.01	\$1,500.00	\$75.00
\$1,500.01	\$1,750.00	\$80.00
\$1,750.01	\$2,000.00	\$90.00
\$2,000.01	\$2,500.00	\$110.00
\$2,500.01	\$3,000.00	\$120.00
\$3,000.01	\$3,500.00	\$140.00
\$3,500.01	\$4,000.00	\$160.00
\$4,000.01	\$4,500.00	\$180.00
\$4,500.01	\$5,000.00	\$200.00
\$5,000.01	\$5,500.00	\$220.00
\$5,500.01	\$6,000.00	\$240.00
\$6,000.01	\$6,500.00	\$260.00
\$6,500.01	\$7,000.00	\$280.00
\$7,000.01	\$7,500.00	\$300.00
\$7,500.01	\$8,000.00	\$320.00
\$8,000.01	\$8,500.00	\$340.00
\$8,500.01	\$9,000.00	\$360.00
\$9,000.01	\$9,500.00	\$380.00
\$9,500.01	\$10,000.00	\$400.00

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

b. Dinero rápido (*quick cash*)

Es un servicio que permite a las compañías enviar transferencias de dinero a sus clientes o empleados. Este servicio lo proporcionan principalmente las compañías de tarjetas de crédito y de seguros de viaje para que los

poseedores de tarjetas y pólizas puedan obtener transferencias de dinero en caso de emergencia. (Véase cuadros 15 y 16)

CUADRO 15
TARIFARIO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO PARA DINERO RÁPIDO
(*QUICK CASH*) INTERNACIONAL

MONTO DE ENVIO	TARIFA
\$ 0.01 - \$ 500.00	\$ 10.00
\$ 500.01 - \$ 1,000.00	\$ 14.00
\$ 1,000.01 - \$ 2,000.00	\$ 20.00
\$ 2,000.01 - \$ 5,000.00	\$ 25.00

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

CUADRO 16
TARIFARIO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO PARA DINERO RÁPIDO
(*QUICK CASH*) NACIONAL

MONTO DE ENVIO	TARIFA
\$ 0.01 - \$ 500.00	\$ 10.00
\$ 500.01 - \$ 1,000.00	\$ 12.00
\$ 1,000.01 - \$ 2,000.00	\$ 15.00
\$ 2,000.01 - \$ 5,000.00	\$ 20.00

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

c. Pago rápido (*quick pay*)

Es un servicio de envío de dinero a empresas suscritas a un programa de la empresa en estudio. En este servicio se envían pagos, abonos o reservaciones a empresas por medio de agencias de la empresa en estudio.

Para hacer un pago rápido el cliente debe proporcionar los siguientes datos:

- c.1 Nombre de la empresa
- c.2 Localidad /país
- c.3 Número de cuenta /código de la compañía

No se puede hacer ninguna modificación a los envíos de pago rápido (*quick pay*) después de enviados hasta que la empresa lo devuelva al remitente al tipo de cambio que ellos dispongan. (Véase cuadros del 17 al 19)

CUADRO 17
TARIFARIO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO PARA DINERO RÁPIDO
(*QUICK PAY*) INTERNACIONAL

MONTO DE ENVIO			TARIFA
\$	0.01	-	\$ 3,000.00
\$	3,000.01	-	\$ 5,000.00
			\$ 15.00
			\$ 25.00

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

CUADRO 18
TARIFARIO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO PARA DINERO RÁPIDO
(*QUICK PAY*) NACIONAL

MONTO DE ENVIO			TARIFA
\$	0.01	-	\$ 300.00
\$	300.01	-	\$ 1,500.00
\$	1,500.01	-	\$ 5,000.00
			\$ 8.00
			\$ 10.00
			\$ 12.00

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

CUADRO 19
TARIFARIO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO PARA DINERO RÁPIDO
(*QUICK PAY*) CENTROAMÉRICA

DE	A	TARIFA	IMPUESTO
\$ 0.01	\$ 200.00	\$ 11.99	+ IVA
\$ 200.01	En adelante	6% del monto a enviar	+ IVA

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

d. Notificación telefónica

Este servicio consta de un aviso telefónico al beneficiario al momento que la transferencia está lista para ser cobrada en el país de destino. La llamada la realizará el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) del país destino de la transferencia para poder ubicar al beneficiario en una agencia cercana a su lugar de habitación o trabajo según sea el caso.

La notificación telefónica es gratuita para los envíos a Guatemala, sin embargo en otros países de destino, donde tienen este servicio, el costo es de \$.3.00 más IVA, por lo que el operador debe asegurarse que el servicio está disponible en el país de destino antes de ofrecerlo al cliente.

e. Mensaje

En este servicio el remitente puede enviar un mensaje de texto al beneficiario, dicho mensaje será recibido al momento que la transferencia sea cobrada. El mensaje de texto tiene un costo de \$.2.00 más IVA hasta 10 palabras, si el mensaje es de más de 10 palabras se cobran \$.0.20 por palabra adicional más IVA, algunos países tienen el servicio de mensajes gratis. Es necesario saber si este servicio está disponible en el país de destino, antes de ofrecerlo.

2.3.13 Servicios de calidad que brinda la empresa

La empresa en estudio ha implementado los servicios de calidad siguientes.

a. El cliente es primero (*customer first*)

Es un plan regional para la retención de clientes mediante el mejoramiento de la calidad del servicio a nivel de punto de venta, se han implementado acciones específicas que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente con el servicio en general.

El procedimiento y diálogos para la atención al cliente son los siguientes:

- a.1 Saludar y sonreír mientras da la bienvenida al cliente.
- a.2 Preguntar para obtener toda la información necesaria.
- a.3 Ingresar la información en el sistema.
- a.4 Confirmar la información para reducir errores.
- a.5 Informar al cliente de los servicios adicionales y posibles restricciones.
- a.6 Agradecer al cliente por preferirnos y confirmar que sus expectativas se hayan cumplido.

b. Cliente encubierto (*mystery shopper*)

Es un programa que evalúa la implementación de las normas de calidad del servicio de la empresa y la experiencia del cliente, en donde se busca obtener la mayor cantidad de información de forma espontánea a través de una persona contratada por la propia empresa en estudio. Estas evaluaciones se realizan a todas las agencias propias y sub-agentes, por períodos de tres meses, seis meses y anuales.

Este programa consiste en que la persona llega a la agencia, haciéndose pasar por un cliente común que solicita el servicio.

El cliente encubierto evalúa los siguientes aspectos:

- b.1 Conveniencia: ubicación, horario.
- b.2 Respeto: amabilidad, saludo y despedida, información adecuada.
- b.3 Simplicidad: información sin complicaciones.
- b.4 Confianza y seguridad: montos máximos, discreción, cumplimiento de los estándares de calidad.

2.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*)

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio es el encargado de brindar soporte operacional vía telefónica a las agencias propias y sub-agentes bancarios y particulares en las transferencias de dinero que los clientes realizan, como: autorizar transferencias mal enviadas o hacer cualquier cambio en el sistema si es necesario, esto con la debida autorización del Centro Regional de Operaciones, el cual está ubicado en Costa Rica.

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) brinda el servicio de lunes a viernes de 7:30 a 19:00 horas y los sábados de 8:00 a 15:00 horas. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) mensualmente recibe 3,750 llamadas de sub-agentes y 2,740 llamadas de agencias.

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) cuenta con tres números telefónicos (uno de ellos es gratuito) para brindar información al cliente interno y externo sobre las transferencias de dinero.

2.4.1 Estructura organizacional del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) está compuesto por: siete personas, un jefe del departamento, cinco asistentes encargados de responder llamadas de los clientes internos y externos y una secretaria encargada de ingresar información de los clientes nuevos de las tarjetas *Wucard* a una base de datos. (Véase anexo 13)

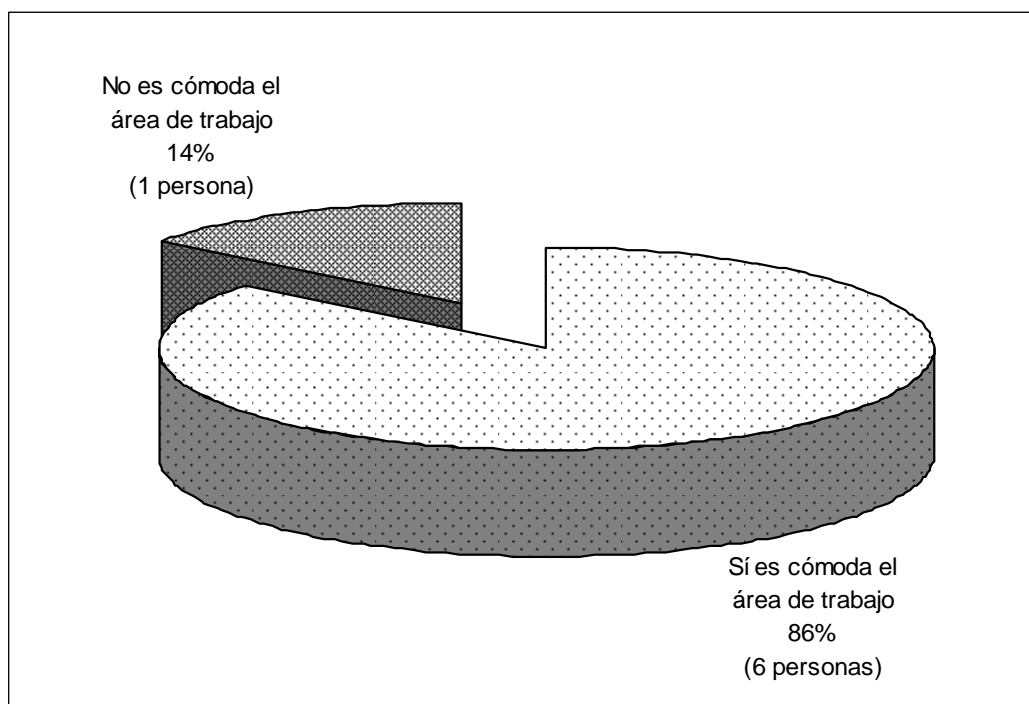
En el organigrama de la empresa, el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) está subordinado por el Departamento de Calidad. (Véase anexo 12)

2.4.2 Instalaciones administrativas del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

Las siete personas que laboran en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) están ubicadas en una oficina de 3.5 x 3.5 mts. separadas por cubículos, dicha oficina cuenta con aire acondicionado para mayor comodidad.

En la gráfica 2 se muestra que el 14% (un empleado) del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio indicó que la oficina no es cómoda, debido a que hay demasiado calor, espacio reducido y escasa ventilación, en tanto, el restante 86% (seis empleados) opinó que el área de trabajo es cómoda.

GRÁFICA 2
COMODIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE
CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE
ESTUDIO, SEGÚN PERSONAL DE ESE DEPARTAMENTO

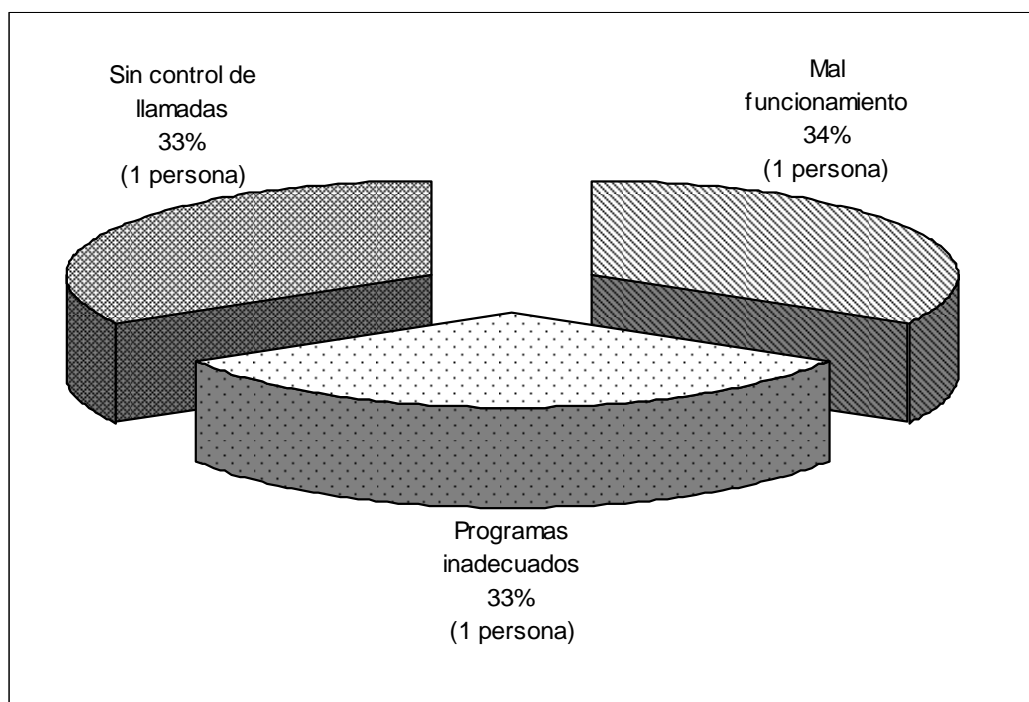


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

El resultado de la encuesta determinó que el 100% (siete empleados) del Departamento del Centro de Llamadas (*Call Center*) mencionó que cuentan con equipo tecnológico, sin embargo el 14% (tres empleados) indicó que el equipo telefónico no funciona al 100%, debido a que no tiene un control de llamadas, tiene programas inadecuados y mal funcionamiento. (Véase gráfica 3)

GRÁFICA 3
FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO TECNOLÓGICO CON QUE CUENTA
EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE
LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN PERSONAL DE ESE
DEPARTAMENTO



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 3 de los 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

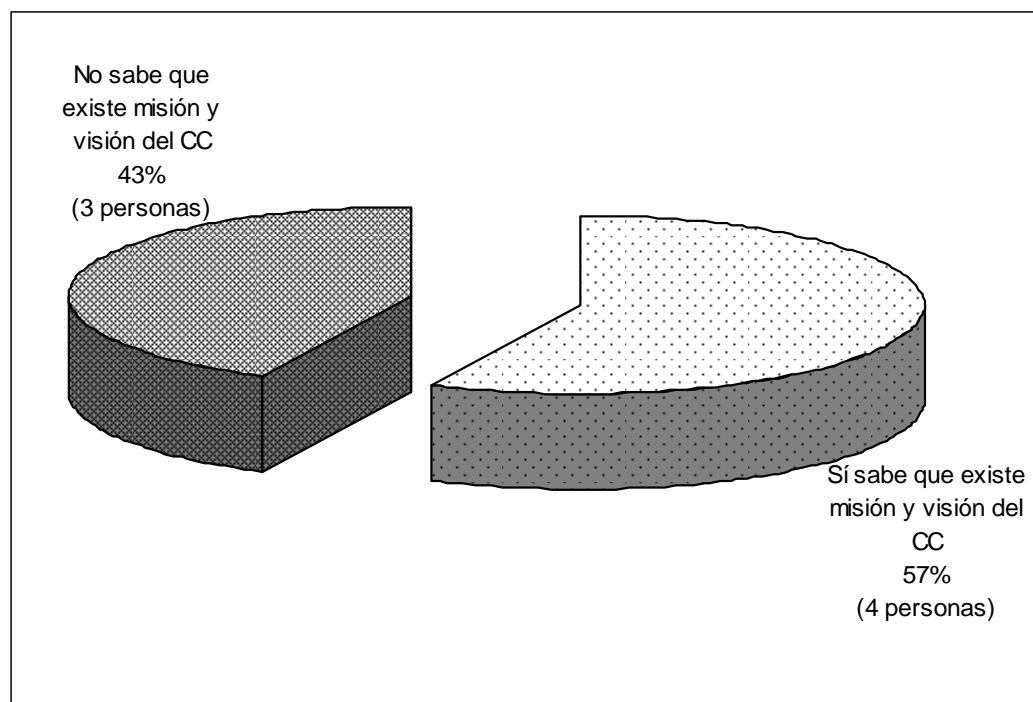
El problema en el equipo telefónico provoca acumulación de trabajo y retraso en la atención al cliente y la causa de este problema es debido a que el equipo fue una mala adquisición, ya que, no cubre las necesidades de dicho departamento, según los empleados de ese departamento.

2.4.3 Visión del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

La visión del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio es: “ser punta de lanza en nuestra compañía, estar a la vanguardia de la información, conocimiento de nuestro producto y ser la herramienta de mayor confianza hacia el cliente interno y externo, proporcionándole una atención personalizada, profesional y de calidad humana. Ser de herramienta funcional para el área de Centro de Servicio al Cliente”.

En la gráfica 4 se observa que de acuerdo a las encuestas realizadas sólo el 57% (cuatro personas) conoce la misión y visión del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) y el 43% restante (3 personas) no conoce la misión y visión de dicho departamento.

GRÁFICA 4
CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA, SEGÚN EMPLEADOS DE ESE DEPARTAMENTO



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

2.4.4 Funciones generales del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

- a. Comunicación con el Centro Regional de Operaciones para la autorización de cambios en el sistema de transferencias
- b. Realizar transferencias vía remota a los clientes internos (agencias propias y sub-agentes)
- c. Autorizar transferencias mal enviadas
- d. Realizar la notificación telefónica al beneficiario de una transferencia
- e. Solicitar pruebas de pago para evitar duplicidad de transferencias
- f. Llevar control de la base de datos de los clientes con tarjetas *Wucard*
- g. Repartir tarjetas *Wucard*
- h. Llamar a los clientes que se han quejado para pedir una disculpa
- i. Atención al cliente externo con información de pagos, envíos, tarifas, tasa de cambio, horario de atención y direcciones de agencias

2.4.5 Funciones administrativas del personal del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio.

- a. **Funciones del jefe del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)**
 - a.1 Supervisar la atención al cliente del personal
 - a.2 Atención al cliente interno (agencias propias y sub-agentes)
 - a.3 Atención al cliente externo
 - a.4 Notificaciones telefónicas
 - a.5 Pruebas de pago
 - a.6 Soporte al centro regional de operaciones en pago de transferencias
 - a.7 Transferencias vía remota

- a.8 Control de envíos de tarjetas *WuCARD*
- a.9 Repartición de tarjetas *WuCARD*
- a.10 Reporte general de tarjetas *WuCARD*
- a.11 Archivar reportes y papelería de tarjetas *WuCARD*

**b. Funciones de los asistentes del Departamento de Centro de Llamadas
(Call Center)**

- b.1 Atención al cliente interno (agencias propias y sub-agentes)
- b.2 Atención al cliente externo
- b.3 Notificaciones telefónicas
- b.4 Pruebas de pago
- b.5 Soporte al centro regional de operaciones en pago de transferencias
- b.6 Transferencias vía remota
- b.7 Control de envíos de tarjetas *WuCARD*
- b.8 Repartición de tarjetas *WuCARD*
- b.9 Reporte general de tarjetas *WuCARD*
- b.10 Archivar reportes y papelería de tarjetas *WuCARD*

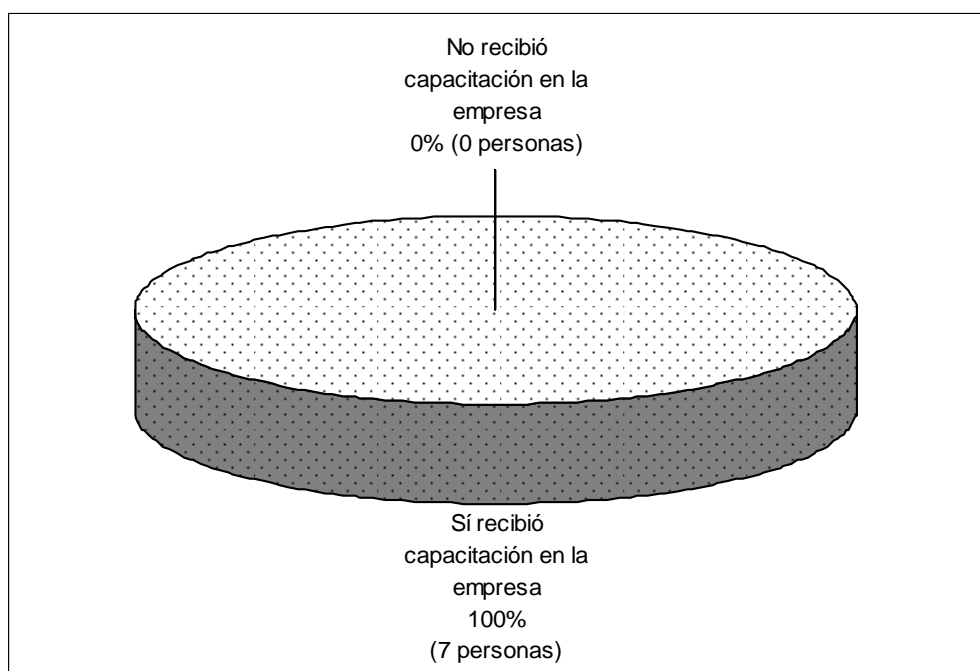
**c. Funciones de la secretaria del Departamento de Centro de Llamadas
(Call Center)**

- c.1 Ingresar la información de los clientes de la tarjeta *WuCARD* en la base de datos.
- c.2 Mantener actualizada la información de los clientes.

2.4.6 Capacitación del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

El 100% (siete empleados) del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), es capacitado varias veces al año, según respuesta de los encuestados. (Véase gráfica 5)

GRÁFICA 5
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN EMPLEADOS DE ESE DEPARTAMENTO

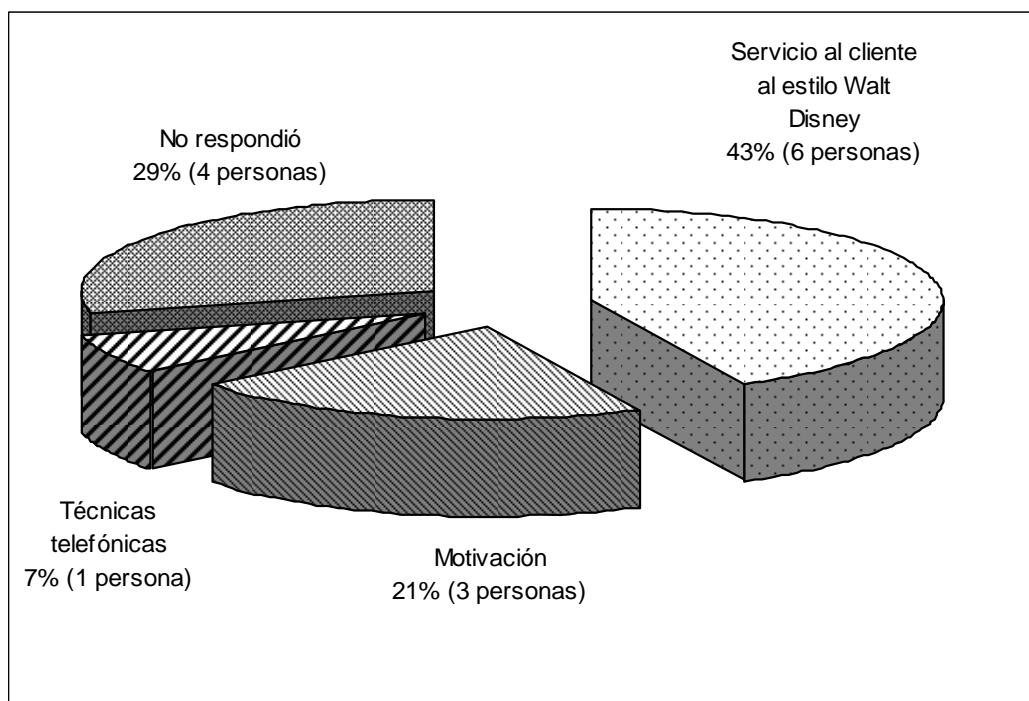


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

Se solicitó a los encuestados que mencionaran 4 cursos sobre el tema de atención de servicio al cliente que hayan recibido, donde solamente mencionaron 3 cursos, que son los siguientes: servicio al cliente al estilo Walt Disney, técnicas telefónicas y motivación. (Véase gráfica 6)

GRÁFICA 6
CURSOS DE CAPACITACIÓN SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE
RECIBIDOS POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO
DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE
ESTUDIO, SEGÚN EMPLEADOS DE DICHO DEPARTAMENTO

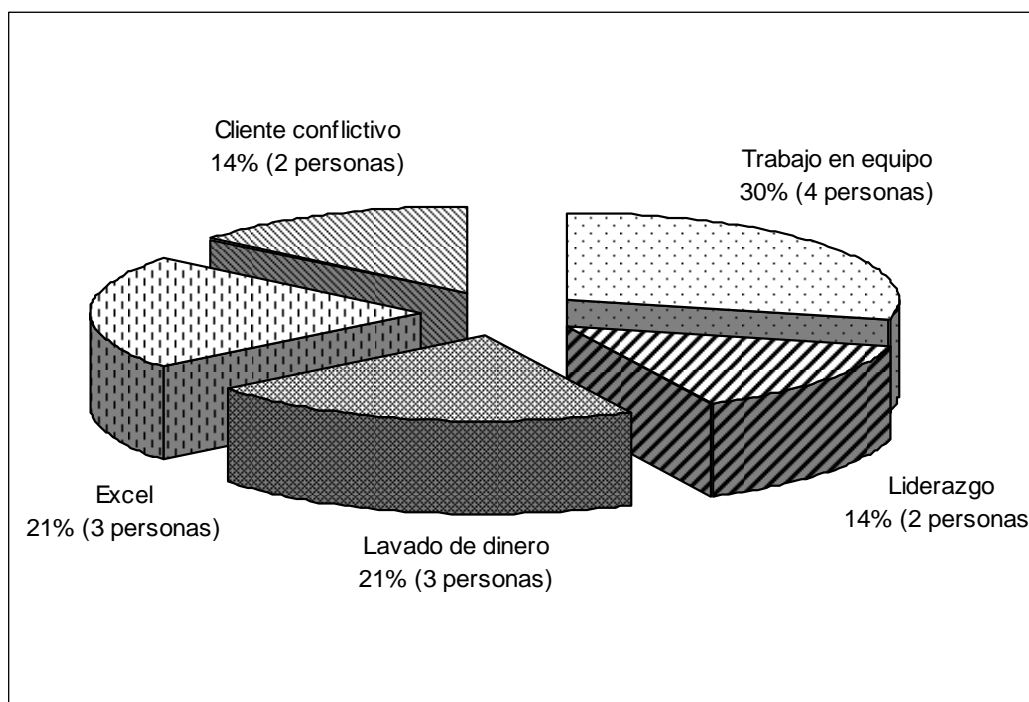


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio con 2 respuestas cada uno.

Además se indagó sobre otros cursos que ha recibido el personal del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), que le ayudan en el puesto de trabajo; son los siguientes: cliente conflictivo, liderazgo, Excel, trabajo en equipo y lavado de dinero. (Véase gráfica 7)

GRÁFICA 7
OTROS CURSOS DE CAPACITACIÓN, QUE RECIBIÓ EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN EMPLEADOS DE ESE DEPARTAMENTO



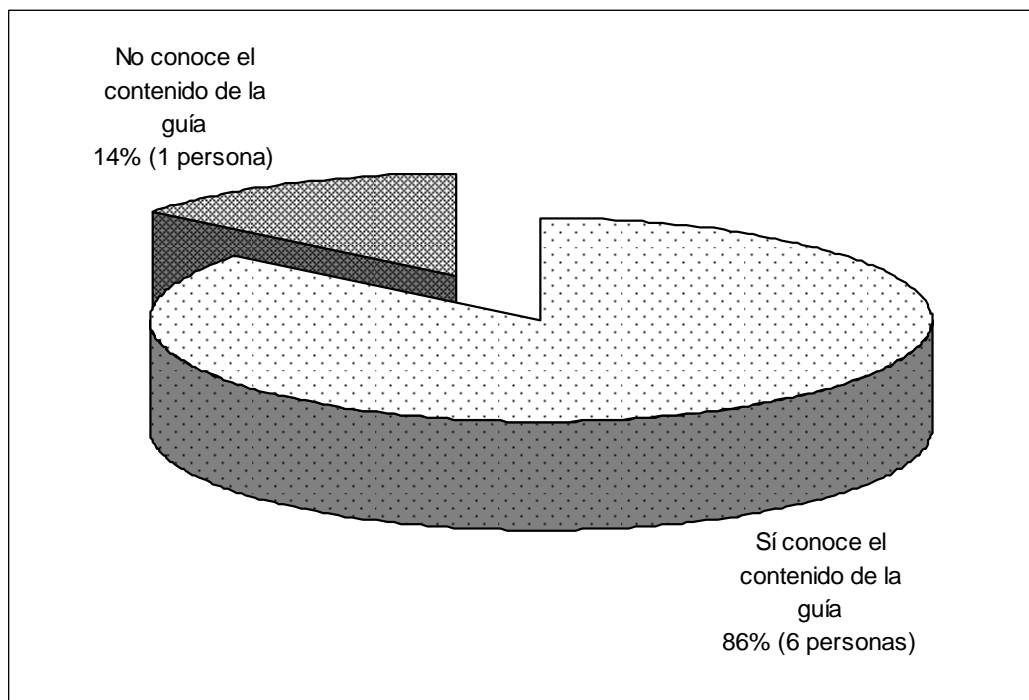
Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio con 2 respuestas cada uno.

2.4.7 Inducción del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

Según la encuesta realizada, no todo el personal del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) ha recibido una adecuada inducción, debido a que el 14% (un empleado) desconoce si tienen en dicho departamento una guía de atención al cliente, la cual si tienen. Sin embargo el 86 % (seis empleados) si conoce el contenido de la guía. (Véase gráfica 8)

GRÁFICA 8
CONOCIMIENTO DE UNA GUÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN EMPLEADOS DE DICHO
DEPARTAMENTO

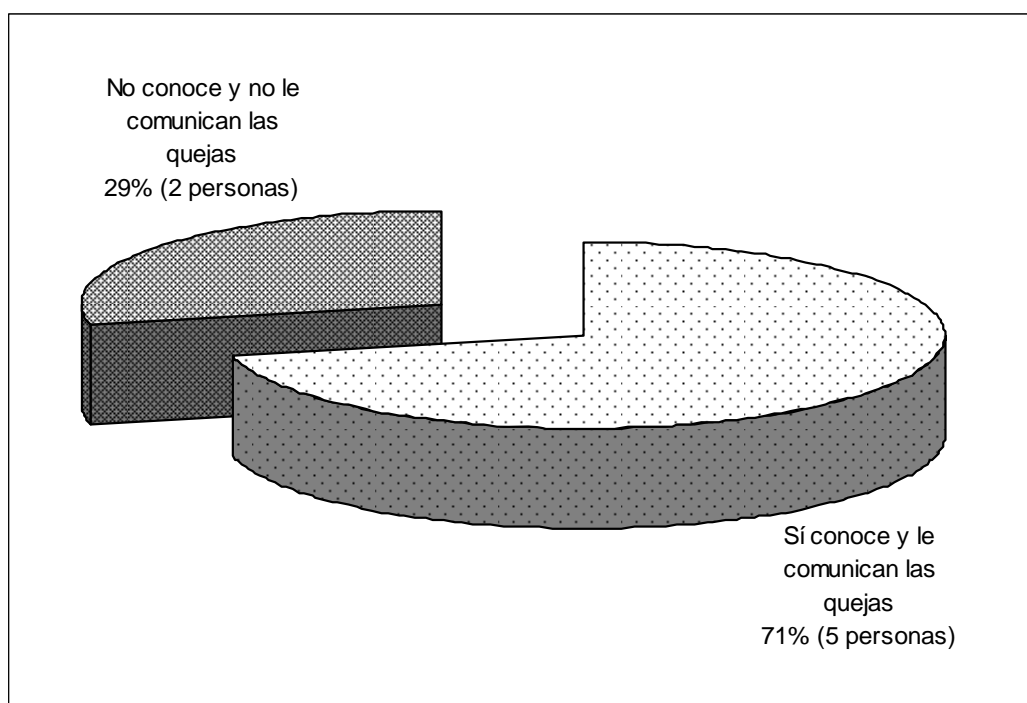


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

El 29% (dos empleados) del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) desconoce que dicho departamento cuenta con un manual de quejas, así como tampoco recibe y conoce las quejas de los clientes. En tanto, el 71% (cinco empleados) sí conoce y le comunican las quejas. (Véase gráfica 9)

GRÁFICA 9
CONOCIMIENTO DE UN MANUAL DE QUEJAS EN EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN EMPLEADOS DE DICHO DEPARTAMENTO



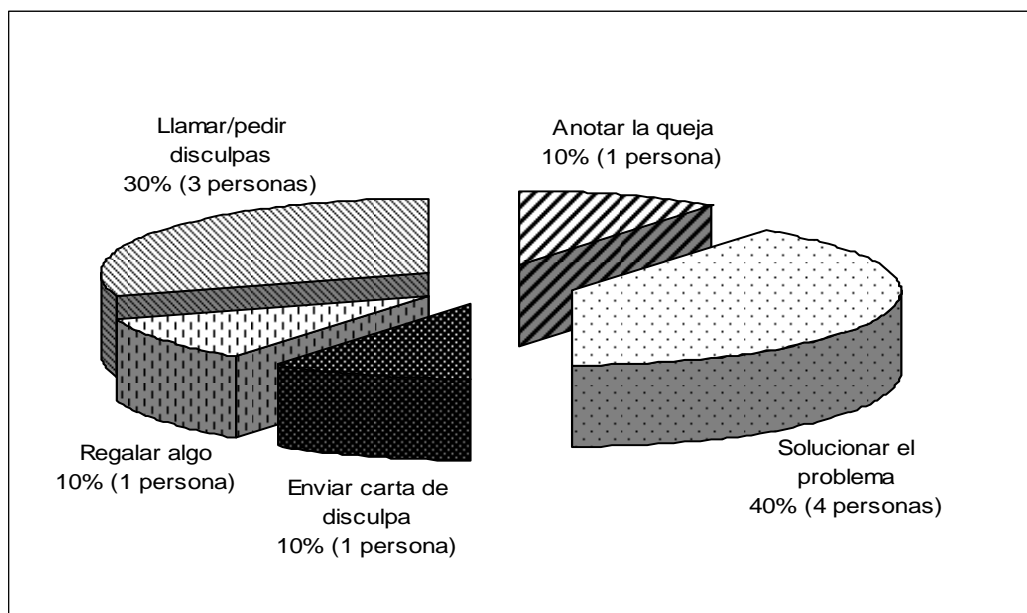
Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

2.4.8 Procedimiento a seguir cuando existen quejas en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

En la gráfica 10 se muestra que el 71% (5 empleados) que sí conoce el manual de quejas y a quienes sí le comunican las quejas de los clientes, mencionaron que para la recuperación del cliente, primero, deben anotar la queja, luego, llaman por teléfono al cliente pidiendo una disculpa y solucionan el problema. Luego envían una carta de disculpas al cliente o le dan algún obsequio.

GRÁFICA 10
PROCEDIMIENTO A SEGUIR CUANDO EXISTEN QUEJAS EN EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN EMPLEADOS DE DICHO DEPARTAMENTO



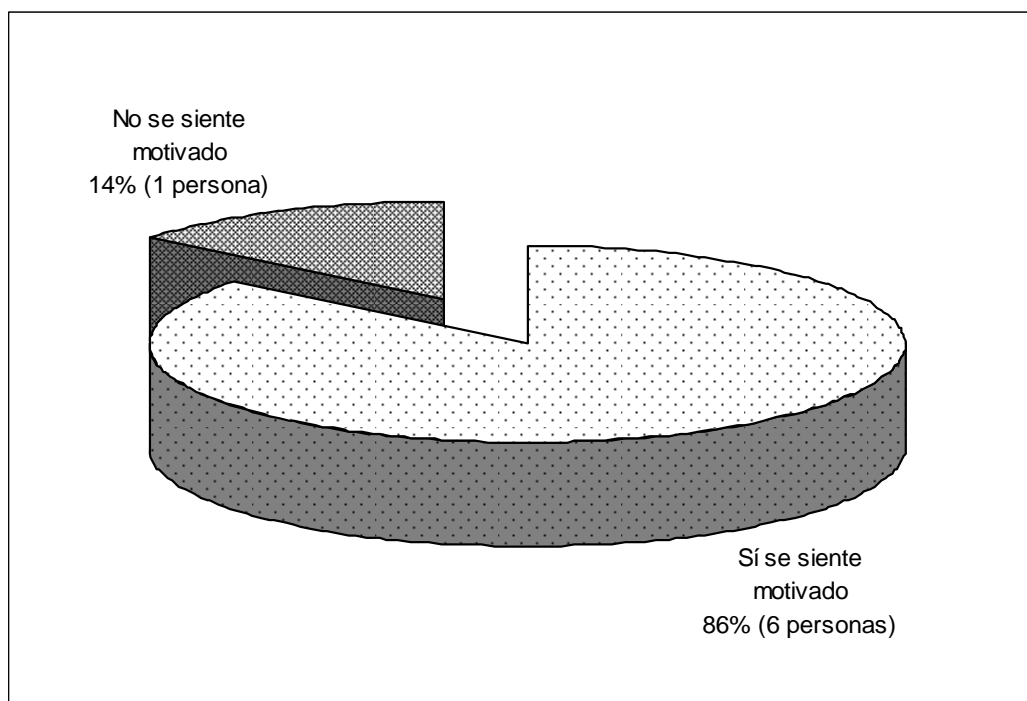
Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 5 de 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio con 2 respuestas cada uno.

2.4.9 Motivación en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

El 86% (seis empleados) del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) está motivado en su trabajo y el 14% restante (un empleado) mencionó que no está motivado en su trabajo, sin embargo, está satisfecho con el mismo. (Véase gráfica 11)

GRÁFICA 11
MOTIVACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS
(*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA, SEGÚN EMPLEADOS DE ESE
DEPARTAMENTO

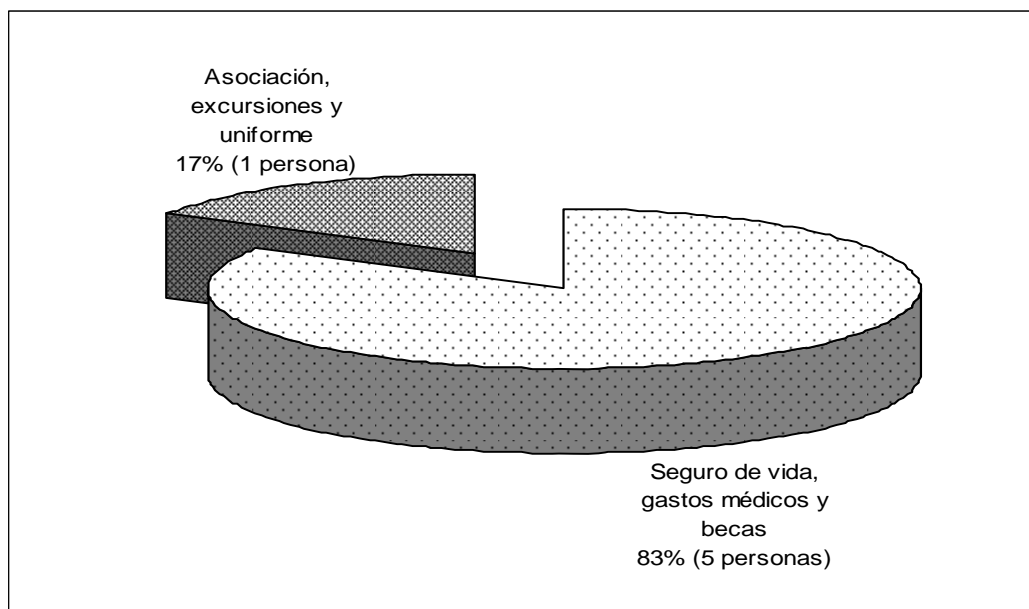


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

El 86% (seis empleados) que sí está motivado en el trabajo, mencionó diferentes incentivos adicionales a los de ley, por los que se siente motivado. Estos incentivos son los siguientes: pertenecer a una asociación solidarista, tener excursiones anuales, uniformes gratis, seguro médico y de vida y becas escolares. (Véase gráfica 12)

GRÁFICA 12
FORMAS DE MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO, SEGÚN
EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL
CENTER*)



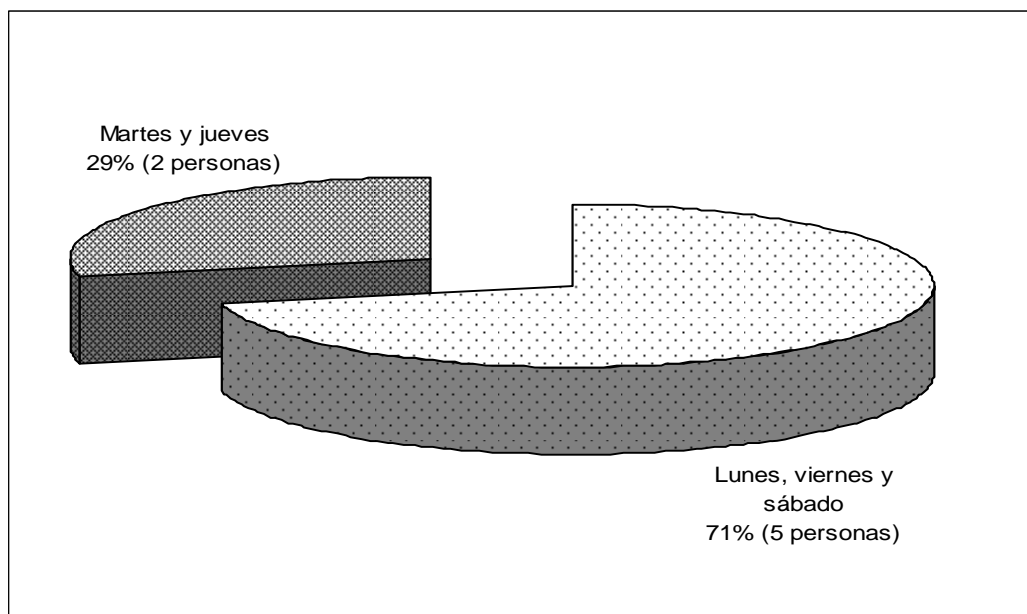
Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 6 de los 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

2.4.10 Demanda del servicio que presta el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)

El 71% (cinco empleados) encuestado del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, indicó que los días de mayor demanda del servicio es el lunes, viernes y sábado, y el 29% restante (dos empleados) indicó que el martes y jueves son los días de mayor demanda. (Véase gráfica 13)

GRÁFICA 13
DÍAS DE MAYOR DEMANDA DEL SERVICIO QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN EMPLEADOS DE DICHO DEPARTAMENTO



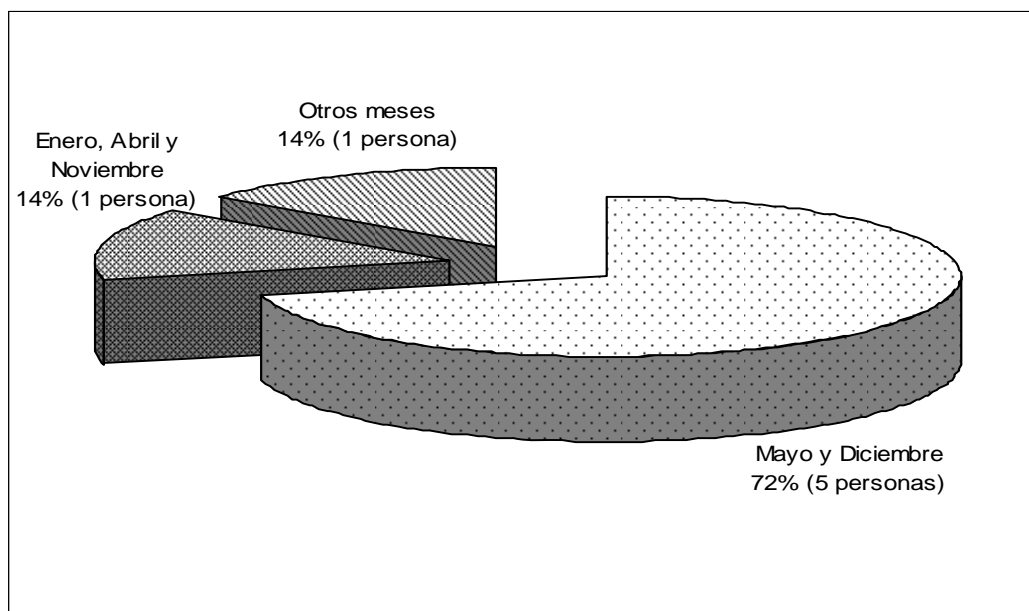
Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

El personal indicó que la empresa no cuenta con un plan de contingencias para los días de mayor demanda del servicio.

El 72% (cinco empleados) encuestado del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) mencionó que los meses de mayor demanda del servicio son mayo y diciembre, el 14% (un empleado) indicó que los meses que seguían en demanda son: enero, abril y noviembre, y el 14% restante (un empleado) mencionó otros meses que son: marzo y julio. (Véase gráfica 14)

GRÁFICA 14
MESES DE MAYOR DEMANDA DEL SERVICIO QUE PRESTA EL
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN EMPLEADOS DE DICHO
DEPARTAMENTO



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 7 empleados encuestados del Depto. de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

El personal encuestado mencionó que la demanda en los meses de mayo y diciembre se debe a las festividades que hay en esos meses. El plan de contingencias que posee la empresa es no dar vacaciones, para que todo el personal esté disponible.

2.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

De acuerdo al estudio realizado en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) en la empresa de transferencias de dinero, se encontró que el cliente interno es el siguiente: trece agencias propias y veintitrés sub-agentes a quienes dicho departamento brinda soporte técnico y operacional.

Es por ello que, se encuestó solamente al personal encargado de contactar al Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, en caso de tener problemas al momento de operar una transferencia de dinero, es decir, a los trece jefes de agencias propias, en donde siete jefes de agencias propias de la ciudad de Guatemala, se les encuestó personalmente y seis jefes de agencias propias en el interior del país, se les encuestó vía telefónica. A los veintitrés encargados de las sub-agencias centrales se les encuestó vía telefónica, sin embargo, dos encargados decidieron no responder dicha encuesta, por lo que solamente aparecerán los resultados de veintiún encuestas.

No se encuestaron a las 682 agencias, debido a que cada operador, primero se comunica con el jefe de la central para tratar de resolver el problema, y si el problema no se resuelve, entonces el jefe de la central se comunica al Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio para que solucionen dicho problema.

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de campo, se determinó que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) recibe mensualmente más de 5,000 llamadas de agencias propias y más de 7,000 llamadas de sub-agentes.

2.5.1 Características del cliente interno

El cliente interno son todas las personas que laboran en la empresa, en este caso el servicio se le brinda a agencias propias y sub-agentes.

2.5.2 Características del servicio al cliente interno

Al cliente interno, se le prestan los servicios de asistencia técnica y apoyo en las operaciones, ayuda para solucionar problemas concretos de otros departamentos o funciones de la compañía, así también, se le proporciona información que interviene entre departamentos, para la realización apropiada del trabajo en conjunto.

2.5.3 Formas de motivación del cliente interno

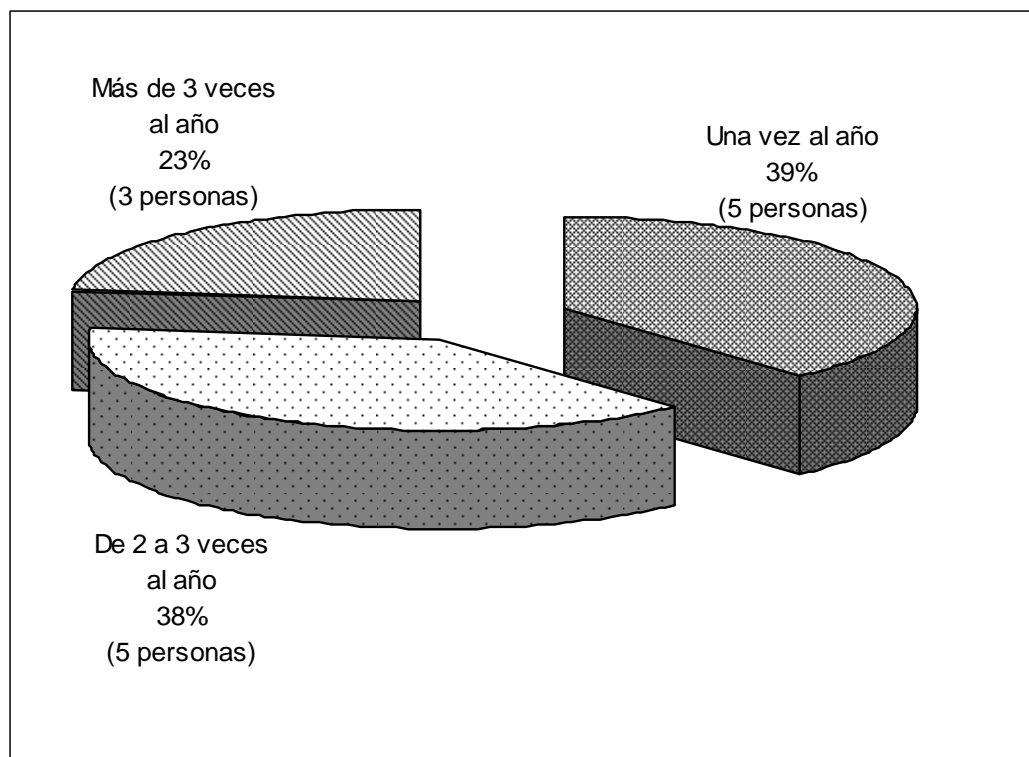
Las formas de motivación que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) tiene hacia el cliente interno es solucionar adecuada y rápidamente los problemas que les surgen en las agencias y sub-agentes, ya que de la ayuda que ellos reciben de este departamento, depende la satisfacción de las necesidades del cliente externo.

2.5.4 Capacitación a clientes internos

La capacitación del cliente interno consiste en cursos de inducción y capacitación del puesto, así como, cursos que les pueden ayudar de alguna forma en el trabajo.

En la gráfica 15 se observan los resultados de las encuestas realizadas al cliente interno (agencias propias), de las trece personas encuestadas, el 39% (cinco empleados) reveló haber recibido capacitación de cursos de atención al cliente una vez al año, el 38% (cinco empleados) indicó que 2 a 3 veces al año y el 23% restante (tres empleados) mencionó que 3 veces al año.

GRÁFICA 15
FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN SOBRE CURSOS DE ATENCIÓN AL
CLIENTE RECIBIDOS, SEGÚN EL CLIENTE INTERNO (AGENCIAS
PROPIAS) DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

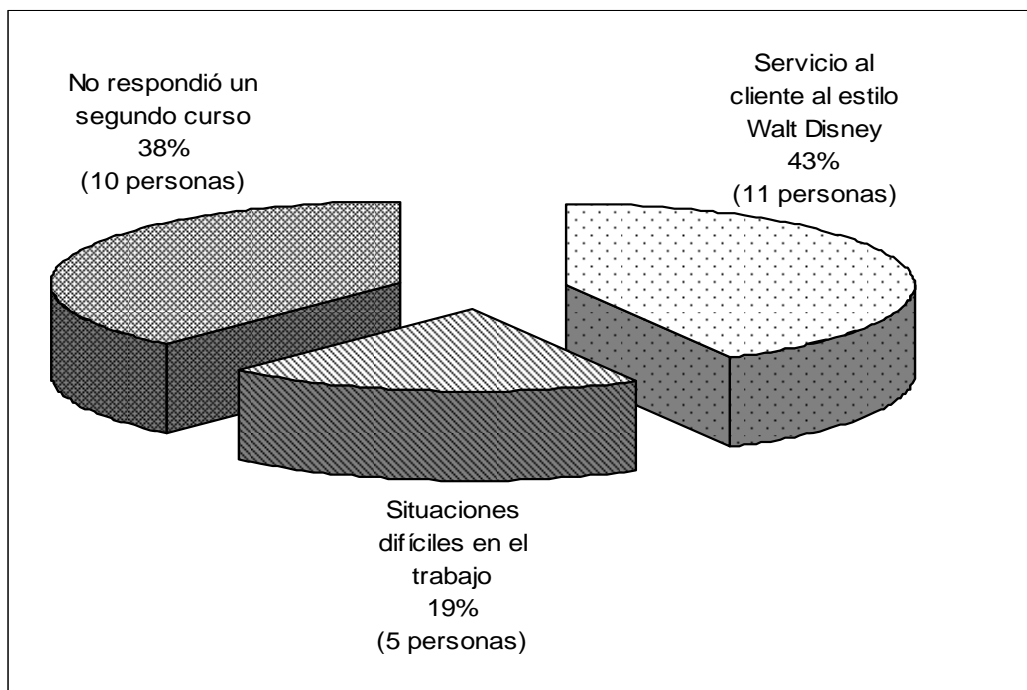


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 13 empleados encuestados de las agencias propias de la empresa objeto de estudio.

Al personal encuestado se le pidió mencionar 2 cursos que hayan recibido sobre atención al cliente, en donde el 43% (once empleados) mencionó el curso de servicio al cliente al estilo Walt Disney; el 19% (cinco empleados) indicó que recibieron el curso de situaciones difíciles en el trabajo y el 38%, (diez empleados) no llenó la segunda casilla. (Véase gráfica 16)

GRÁFICA 16
CAPACITACIÓN SOBRE CURSOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE
RECIBIDOS, SEGÚN CLIENTE INTERNO (AGENCIAS PROPIAS) DE LA
EMPRESA EN ESTUDIO

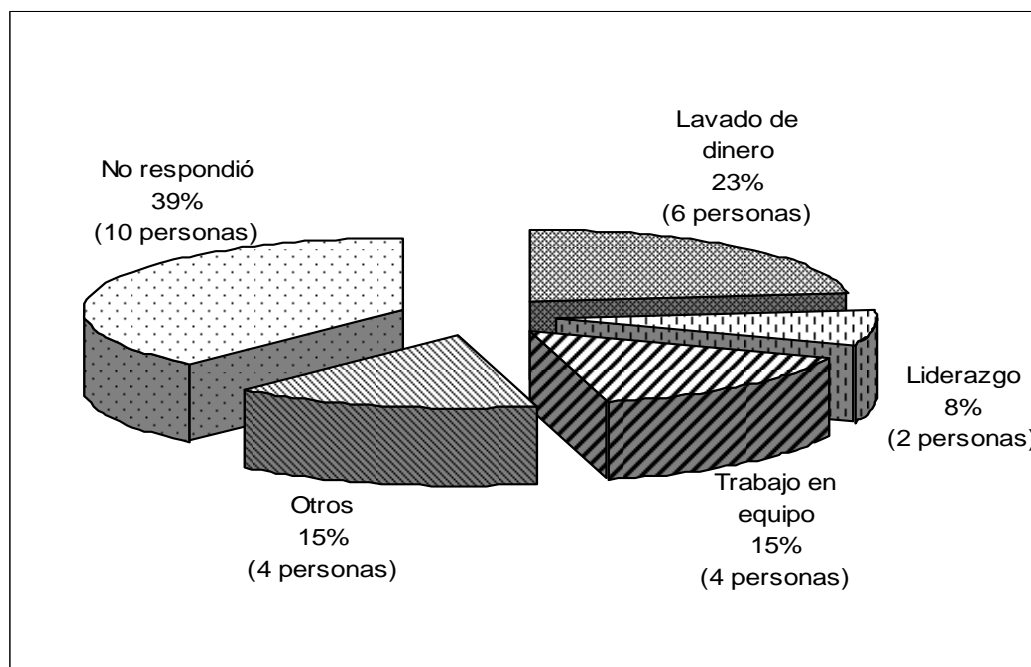


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 13 empleados encuestados de las agencias propias de la empresa objeto de estudio con 2 respuestas cada uno.

El cliente interno (agencias propias) también respondió haber recibido otros cursos que le pueden ayudar en el desempeño de su trabajo, nuevamente se les solicitó mencionar 2 cursos, en donde mencionaron los siguientes: 23% (seis empleados) lavado de dinero, 15% (cuatro empleados) trabajo en equipo, 8% (dos empleados) liderazgo, 15% (cuatro empleados) otros cursos, y el 39% restante (diez empleados) no respondió la segunda casilla. (Véase gráfica 17)

GRÁFICA 17
OTROS CURSOS DE CAPACITACIÓN RECIBIDOS POR EL CLIENTE
INTERNO (AGENCIAS PROPIAS) DE LA EMPRESA EN ESTUDIO,
SEGÚN JEFES DE AGENCIAS PROPIAS



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 13 empleados encuestados de las agencias propias de la empresa objeto de estudio con 2 respuestas cada uno.

2.5.5 Resultado del diagnóstico sobre el cliente interno

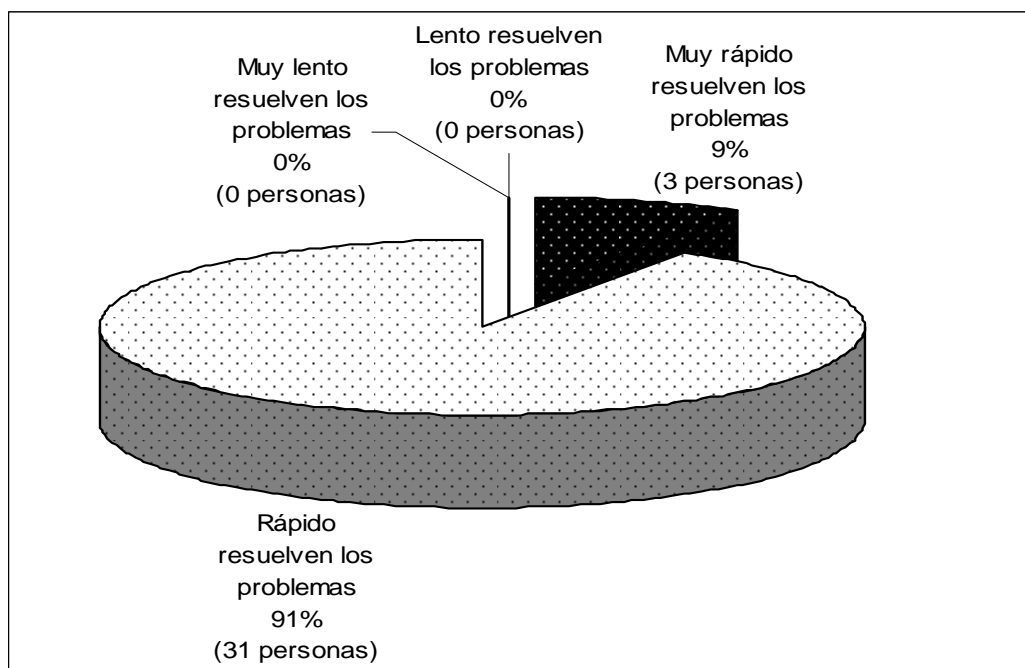
De acuerdo a las encuestas realizadas, se determinó que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio brinda un buen servicio al cliente interno, es decir, a las agencias propias y sub-agentes, tal como sigue:

a. Satisfacción de las necesidades

Los clientes internos (agencias propias y sub-agentes) están satisfechos con el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), ya que, siempre les resuelven las consultas de una forma rápida y eficaz.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas al cliente interno, es decir, las agencias propias y los sub-agentes, el 9% (3 personas) indicó que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) resuelve muy rápido los problemas que surgen, con respecto al servicio que brinda y el 91% restante (31 personas), mencionó que dicho departamento resuelve rápido los problemas. (Véase gráfica 18)

GRÁFICA 18
TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE INTERNO (AGENCIAS PROPIAS Y SUB-AGENTES)



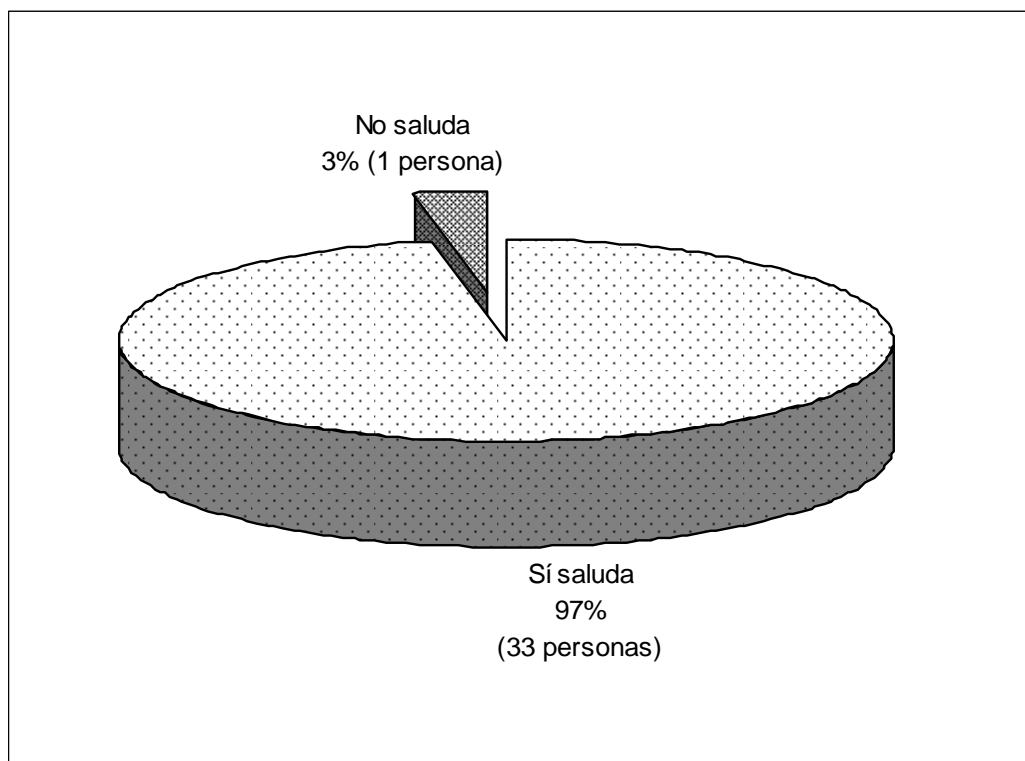
Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 34 personas encuestadas, 13 empleados de las agencias propias y 21 empleados de los sub-agentes de la empresa objeto de estudio.

b. Actitud del personal

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 97% (treinta y tres personas) determinó que el personal que atiende en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) lo hace con amabilidad; ya que, saludan y dicen su nombre al inicio de la conversación telefónica, y el 3% restante (una persona) indicó que el personal de dicho departamento no saluda, o lo hace muy rápido, por lo que no escucha el saludo y el nombre con que se identifica. (Véase gráfica 19)

GRÁFICA 19
ATENCIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE INTERNO (AGENCIAS PROPIAS Y SUB-AGENTES)



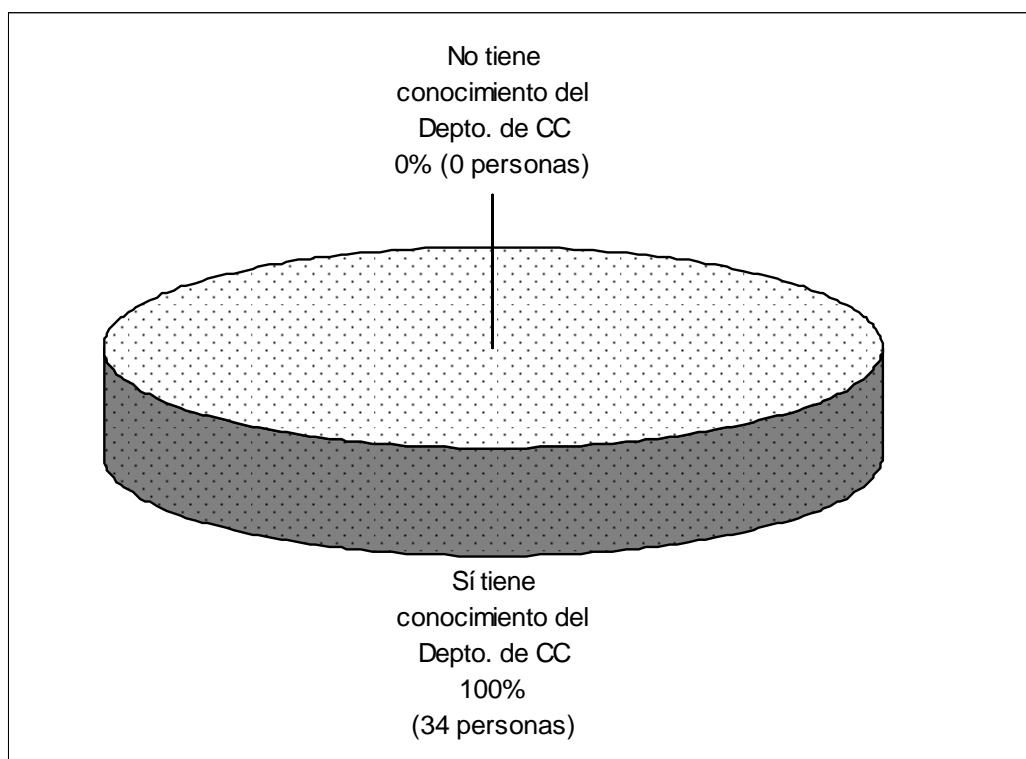
Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 34 personas encuestadas, 13 empleados de las agencias propias y 21 empleados de los sub-agentes de la empresa objeto de estudio.

c. Comunicación del servicio

El 100% de los clientes internos, indicaron conocer el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), ya que, dicha información se les brinda al momento de la inducción de cada persona que ingresa a la empresa. (Véase gráfica 20)

GRÁFICA 20
CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS
(*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN
CLIENTE INTERNO (AGENCIAS PROPIAS Y SUB-AGENTES)



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

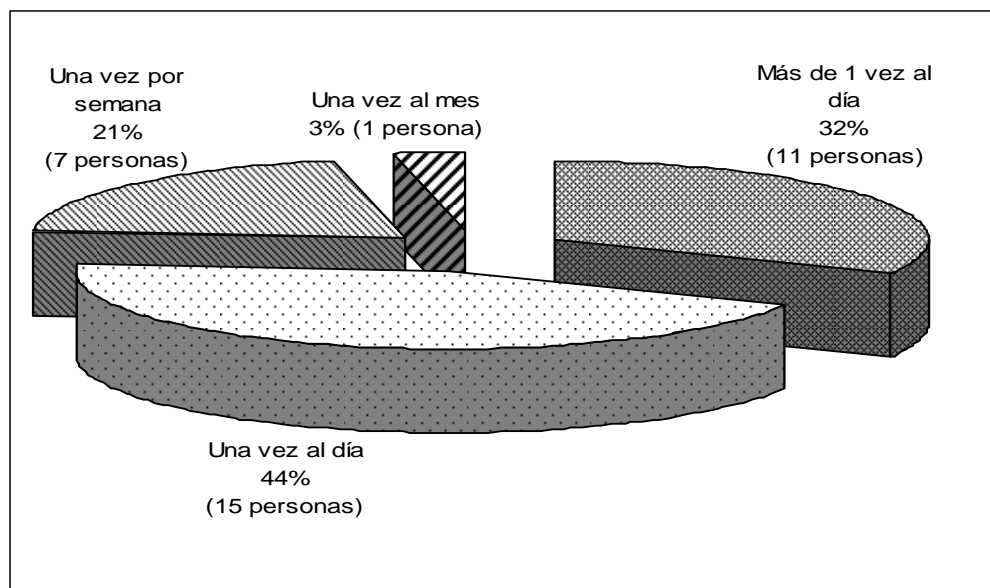
Base: 34 personas encuestadas, 13 empleados de las agencias propias y 21 empleados de los sub-agentes de la empresa objeto de estudio.

El cliente interno (agencias propias y sub-agentes) llama al Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) desde 1 vez al mes hasta varias veces al día, dependiendo el tipo de soporte que necesite de este departamento, por lo que se mencionó que casi siempre se le brinda la información correcta, y en las pocas veces que se han equivocado en la información, la corrección y/o resolución del problema, ha sido rápida.

Del total de clientes internos, el 32% (11 personas) llama más de 1 vez al día, el 44% (15 personas) llama 1 vez al día, el 21% (7 personas) llama 1 vez a la semana y el 3% (1 persona) llama una vez al mes al Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*). (Véase gráfica 21)

GRÁFICA 21

FRECUENCIA DE LLAMADAS AL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE INTERNO (AGENCIAS PROPIAS Y SUB-AGENTES)



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 34 personas encuestadas, 13 empleados de las agencias propias y 21 empleados de los sub-agentes de la empresa objeto de estudio.

d. Inconvenientes en el servicio del cliente interno

De acuerdo a los resultados obtenidos, los encuestados mencionaron los siguientes inconvenientes:

d.1 Algunas veces el personal del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) se presenta o saluda demasiado rápido, por lo que no siempre se entiende quien les atendió.

d.2 Algunas veces el personal del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) no contesta rápido el teléfono debido a la demanda que existe y el cliente debe esperar demasiado.

d.3 Falta de divulgación de los correos electrónicos del personal que labora en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) para que las agencias y sub-agentes puedan tener otra opción para hacer consultas.

e. Calificación del servicio

Según los resultados obtenidos en las encuestas, el 100% de los clientes internos, es decir los jefes las agencias propias y los encargados de las sub-agencias, mencionaron que el servicio del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) es muy bueno, ya que, el personal resuelve los problemas de una forma rápida y satisfactoria.

2.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO

De acuerdo al estudio realizado en la empresa de transferencias de dinero, se encontró que el cliente externo de la empresa y de su Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) son las personas o empresas que utilizan el servicio de transferencias de dinero, ya sea para enviar o recibir dinero, ya que, les brindan soporte cuando el cliente necesita verificar cual es la agencia más cercana, los horarios de atención de éstas, la tasa de cambio que están utilizando ese día o si tienen algún problema por el cual no les procesan su transferencia. Es por ello que, se encuestó a una muestra de 165 clientes vía telefónica. Para el cálculo de la muestra de clientes externos, se utilizó el número promedio de personas que la empresa tiene en su base de datos, para realizar la encuesta, los elementos de la muestra fueron seleccionados a conveniencia del investigador, ya que la base de datos esta desactualizada. (Véase anexo 1)

2.6.1 Características del cliente externo

El cliente externo es la persona o empresa que utiliza el servicio de transferencias de dinero, ya sea para enviar o recibir dinero. El perfil del cliente externo se presente en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 20)

CUADRO 20
PERFIL DE CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

TRABAJADORES TEMPORALES 77.82%	Personas que emigran a otros países en busca de trabajo y envían dinero de forma constante y regular para sostener económicamente a sus familias.
TURISTAS Y ESTUDIANTES 21.99%	Son personas que van de paseo o cursan estudios en el extranjero y viajan por un período de tiempo determinado. Algunas personas necesitan dinero extra para alargar su estancia o adquirir cosas que no habían presupuestado.
EMPRESAS 0.19%	Son pequeños negocios que al principio no encuentran práctica la alternativa de la relación bancaria internacional y necesitan enviar o recibir transferencias de dinero para el crecimiento y desarrollo de los mismos.

Fuente: investigación de campo, marzo 2009.

2.6.2 Características del servicio al cliente externo

Al cliente externo, se le debe brindar soporte de los productos o servicios ofrecidos, resolución de dudas o problemas, prestar atención a sus sugerencias y/o recomendaciones, todo esto, con el fin de garantizar la completa satisfacción del mismo.

2.6.3 Lineamientos aplicados al servicio al cliente externo

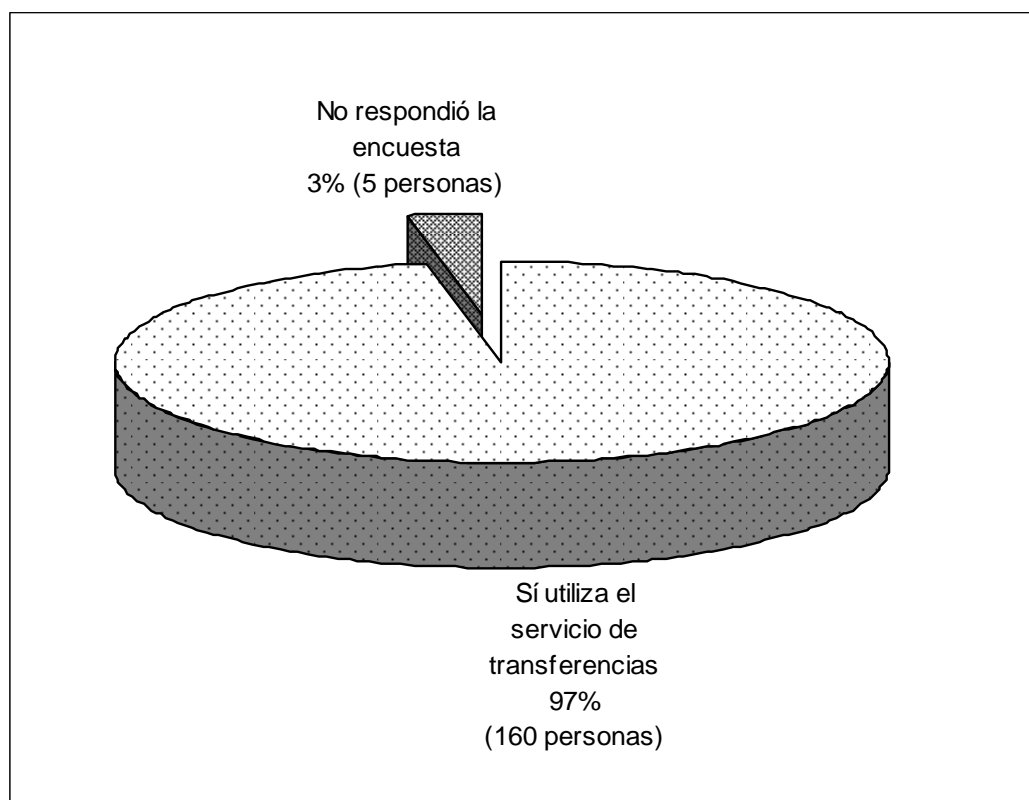
El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) es el encargado de informar al cliente externo sobre cuales son los requisitos para enviar o recibir una transferencia de dinero, qué horarios tienen las agencias y cuál es la ubicación más cercana para realizar la transferencia de dinero o si la transferencia está lista para ser cobrada.

2.6.4 Procedimientos de la determinación de la muestra del cliente externo

La muestra se determinó, por medio de inducción estadística, estimación de la muestra para proporciones, según la base de datos que tiene la empresa en estudio, en donde se obtuvo una muestra de 165 personas, sin embargo 5 de las personas seleccionadas no quisieron responder la encuesta.

En la gráfica 22 se muestra que de las 165 personas encuestadas el 97%, (160 personas) indicó que sí utilizan el servicio de transferencias de dinero de la empresa en estudio y que le son fieles a la marca, ya que, no utilizan otro servicio de transferencias de dinero, y el 3% restante (cinco personas) no respondió la encuesta.

GRÁFICA 22
UTILIZACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSFERENCIAS DE DINERO DE LA
EMPRESA EN ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE EXTERNO

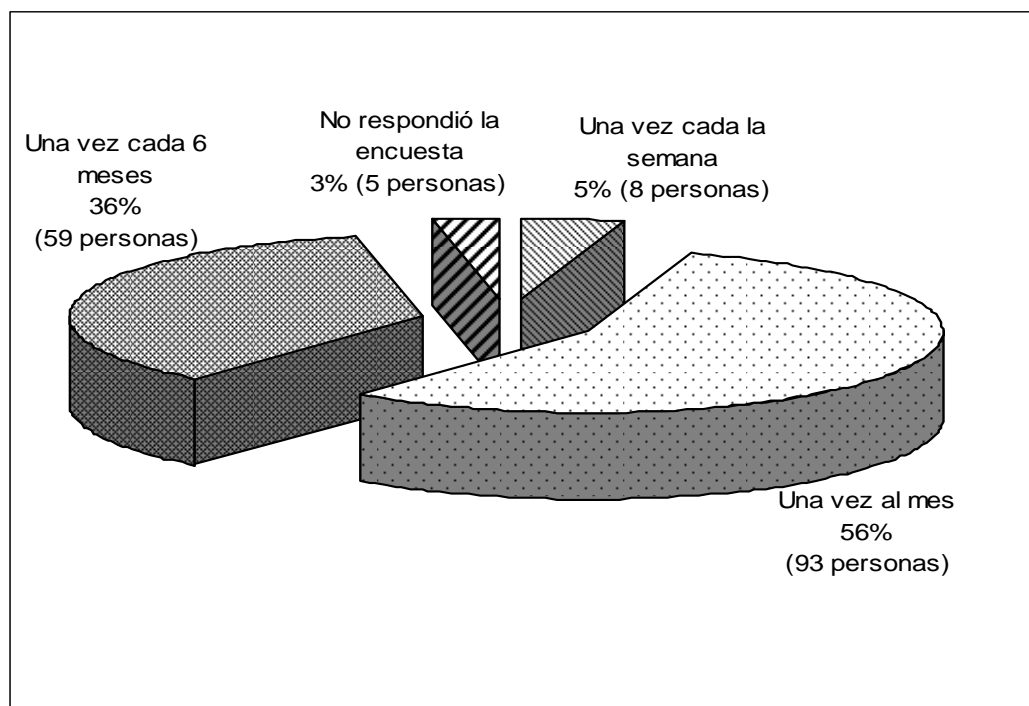


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 165 personas encuestadas de la base de datos de la empresa objeto de estudio.

En la gráfica 23 se observa que de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, de las 165 personas, el 5% (ocho personas) indicó que utiliza el servicio una vez a la semana, el 56% (noventa y tres personas) mencionó que lo utiliza una vez al mes; el 36% (cincuenta y nueve personas) una vez cada 6 meses y el 3% restante (cinco personas) no respondió la encuesta.

GRÁFICA 23
FRECUENCIA DE LA UTILIZACIÓN DEL SERVICIO DE
TRANSFERENCIAS DE DINERO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO, SEGÚN
EL CLIENTE EXTERNO



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 165 personas encuestadas de la base de datos de la empresa objeto de estudio.

2.6.5 Estrategias del servicio aplicadas al cliente externo

Las estrategias del servicio aplicadas en la empresa en estudio son las siguientes:

a. Estrategias de producto

La empresa en estudio brinda el servicio de transferencias de dinero, donde el dinero llega a su destino en minutos, ya que, es un servicio electrónico; y este tiene servicios agregados (*plus*) de: mensajes escritos al momento de recibir la transferencia de dinero y llamadas telefónicas para informar al cliente externo sobre la transferencia de dinero.

Otras estrategias de servicio que brinda la empresa en estudio son: el cliente es primero (*customer first*), y cliente encubierto (*mystery shopper*), las cuales ya se mencionaron anteriormente en este capítulo.

b. Estrategias de publicidad y promoción

La empresa en estudio cuenta con publicidad en los diferentes medios: radio, televisión y prensa, para mantener el posicionamiento de marca.

La empresa también mantiene publicidad escrita y gráfica en cada agencia y sub-agencias como: afiches, bifolios, folletos, etc. (con los colores que representa la misma, los cuales son: negro y amarillo) para que el cliente externo conozca el lugar en donde se ofrece el servicio de transferencias y cuáles son los requisitos que debe llenar para que le brinden dicho servicio, ya que hay muchos lugares del país, en donde el cliente externo no sabe leer, pero por medio de los dibujos y colores reconoce y entiende cómo funciona el servicio de las transferencias de dinero.

La empresa en estudio también tiene boletas y formularios en las agencias y sub-agencias, las cuales llena el cliente externo para calificar el servicio y

expresar sus recomendaciones, sugerencias y/o quejas del servicio que le brinda dicha empresa.

La empresa en estudio realiza diferentes promociones al año, las cuales van variando y dependiendo de las celebraciones que existan en los meses, por ejemplo, en el mes de mayo realizan la promoción del día de la madre en donde regalan dinero. La empresa también cuenta con el beneficio de la tarjeta *Wucard*, la cual le permite a la empresa mantener su base de datos, y al cliente le ayuda a ganar dinero en ciertas promociones.

c. Estrategias de Plaza

La empresa en estudio cuenta con 682 agencias, incluyendo agencias propias y sub-agentes bancarios y particulares en todo el país en donde brindan el servicio de transferencias de dinero, para que al cliente externo se le facilite el acceso a dicho servicio.

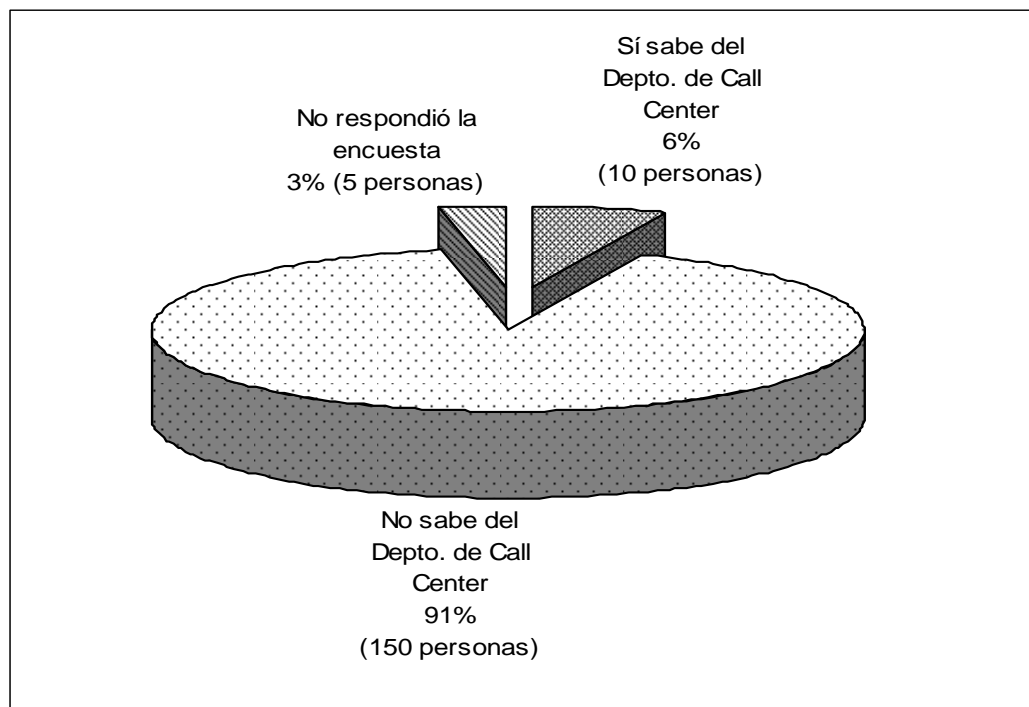
2.6.6 Resultado del diagnóstico sobre el cliente externo

La muestra que se determinó por medio de inferencia o inducción estadística para proporciones, utilizando el factor finito de corrección; para realizar la encuesta al cliente externo se obtuvo por medio de la base de datos que tiene la empresa en estudio, al momento de trabajar sobre dicha base de datos, se confirmó que la misma está desactualizada, ya que, muchos de los números telefónicos de los clientes externos tienen solamente 6 dígitos en lugar de 8. Es por ello que los elementos de la muestra no fueron aleatorios sino a conveniencia del investigador. La desactualización en la base de datos perjudica al momento de querer localizar al cliente externo para informar de alguna promoción, ya que, los operadores no actualizan los datos del cliente al momento de que realizan una transferencia de dinero y presentan su tarjeta *Wucard*.

La encuesta a los clientes externos se realizó vía telefónica y mostraron desconfianza hacia la encuesta realizada.

Solamente el 6% (diez personas), conoce el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio, el 91% (150 personas) no conoce dicho servicio y el 3% restante (cinco personas) no respondió la encuesta. Esto se debe a que el servicio primordial de este departamento está encaminado a brindar soporte técnico y operacional al cliente interno, es decir, a las agencias propias y sub-agentes. (Véase gráfica 24)

GRÁFICA 24
CONOCIMIENTO DEL SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE
CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA EN
ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE EXTERNO



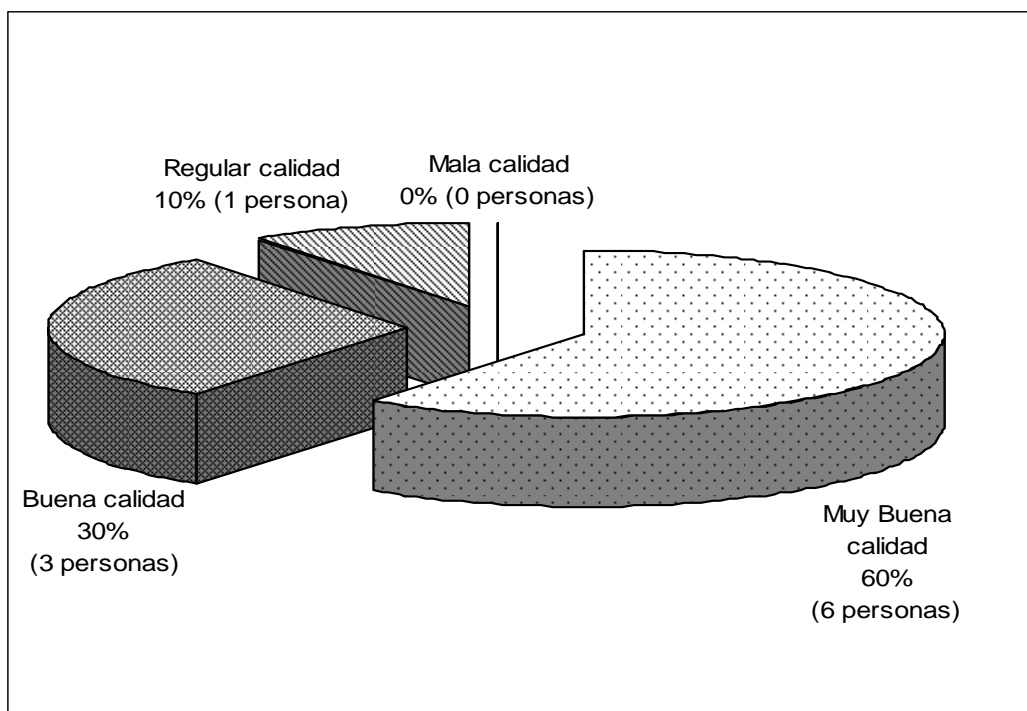
Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 165 personas encuestadas de la base de datos de la empresa objeto de estudio.

a. Satisfacción de las necesidades

De las diez personas que sí conocen el servicio del Departamento del Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, el 60% (seis personas) mencionó que el servicio es de muy buena calidad, el 30% (tres personas) indicó que es de buena calidad y el 10% (1 persona) dijo que era de calidad regular. (Véase gráfica 25)

GRÁFICA 25
CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE
CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE
ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE EXTERNO

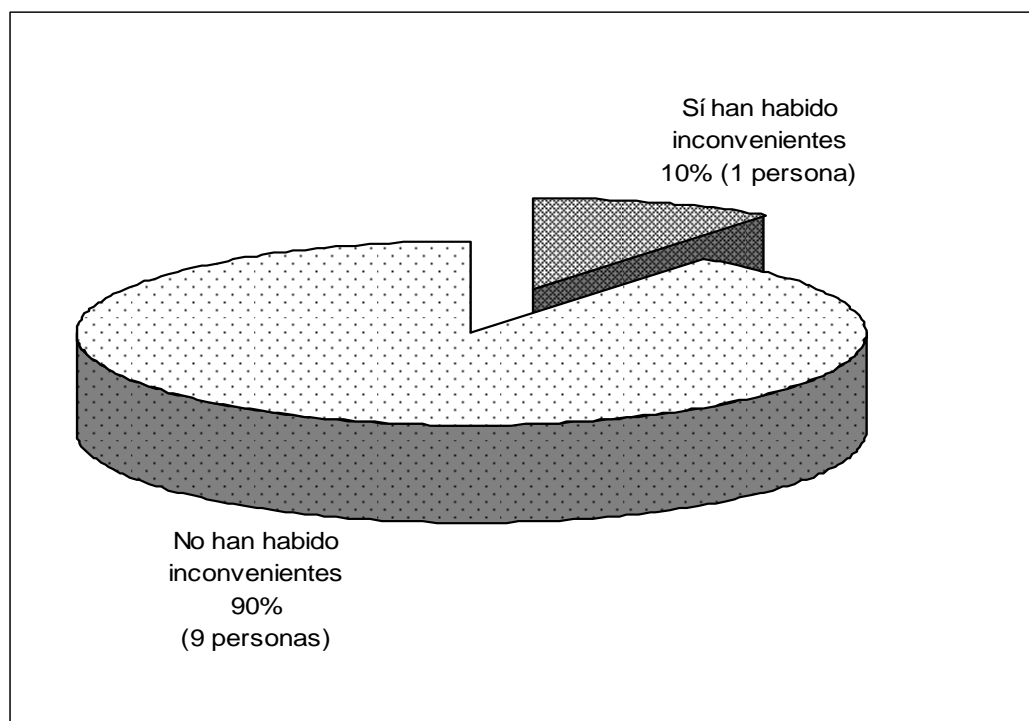


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 10 de las 165 personas encuestadas de la base de datos de la empresa objeto de estudio.

El cliente externo que mencionó que el servicio era regular, indicó que se debe a la inadecuada información que le brindó el personal del Departamento del Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, lo cual había provocado pérdida de dinero, ya que, esa persona llamó a dicho departamento para confirmar la tasa de cambio que usaría en el día y al momento de llegar a la agencia, cambiaron la información. Los nueve encuestados restantes indicaron que no han tenido inconvenientes. (Véase gráfica 26)

GRÁFICA 26
INCONVENIENTES EN LA INFORMACIÓN QUE BRINDA EL
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE EXTERNO



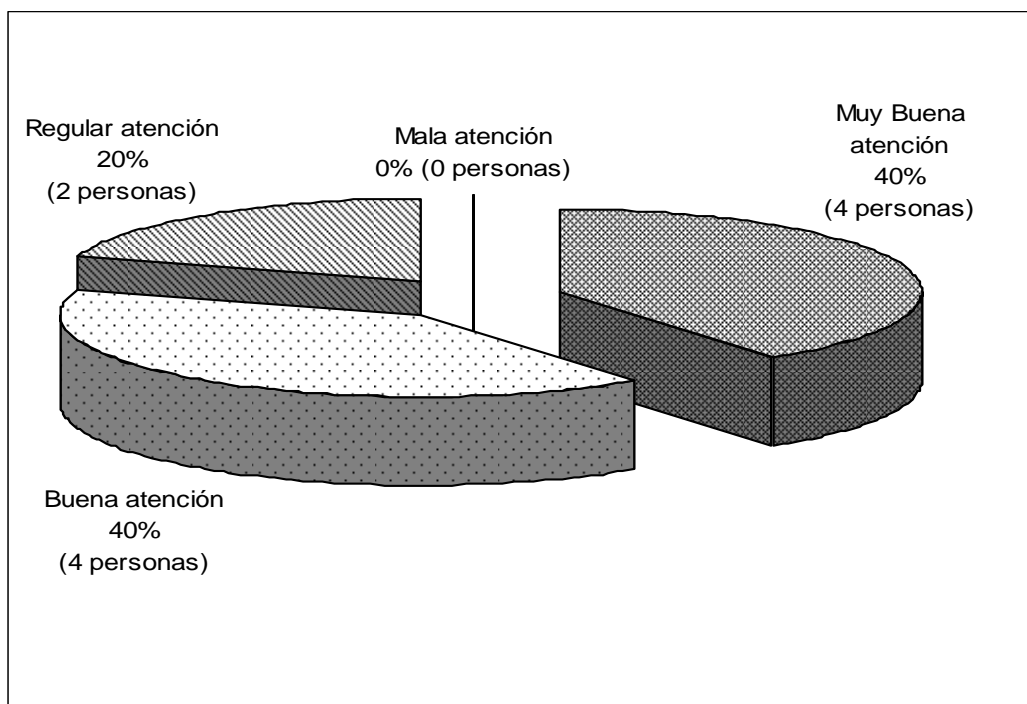
Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 10 de las 165 personas encuestadas de la base de datos de la empresa objeto de estudio.

b. Actitud del personal

De las diez personas encuestadas que sí conocen el servicio del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), el 40% (cuatro personas) indicó que el personal que atiende el departamento brinda muy buena atención, el 40% (cuatro personas) mencionó que la atención es buena y el 20% restante (dos personas) dijo que la atención es regular. (Véase gráfica 27)

GRÁFICA 27
EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE EXTERNO



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

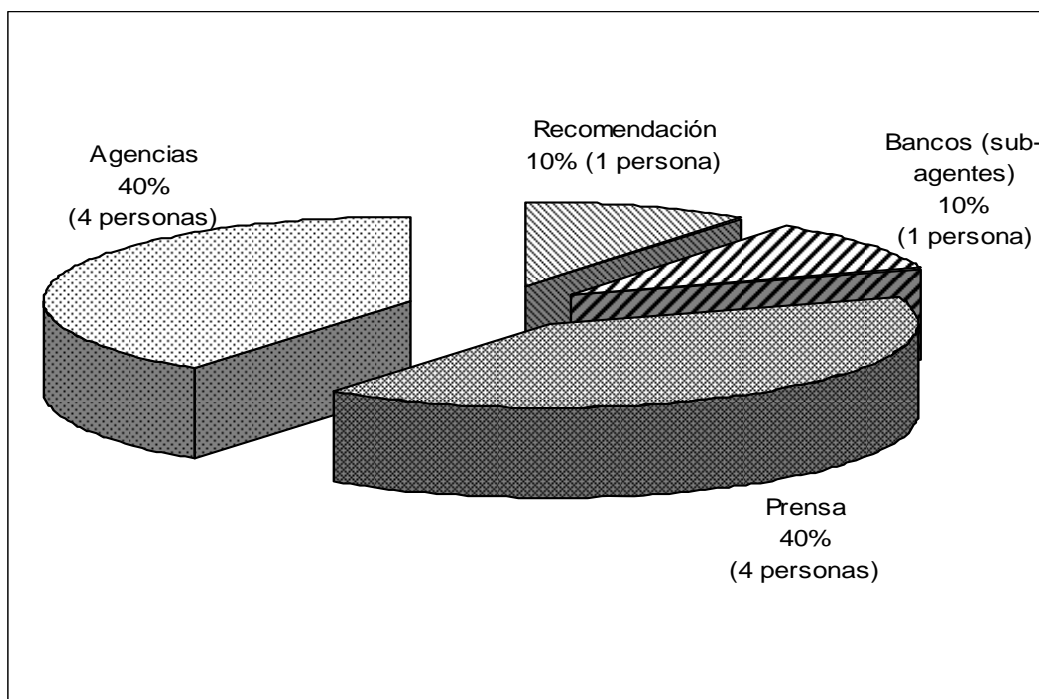
Base: 10 de las 165 personas encuestadas de la base de datos de la empresa en estudio.

c. Comunicación del servicio

Los resultados de las encuestas mostraron que un 91% (ciento cincuenta personas) que utiliza el servicio de transferencias de la empresa, no conoce el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio; el 3%, (cinco personas) no quiso responder la encuesta y solamente el 6%, (diez personas) si conoce y utilizan dicho servicio (Véase gráfica 24), sin embargo, indicaron que es más fácil y cómodo abocarse a una agencia o sub-agencia para obtener la información que necesitan, ya que, éstas se encuentran más próximas a sus viviendas.

Las diez personas encuestadas que sí conocen y utilizan el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, mencionaron que se enteraron del servicio que brinda este departamento por medio de: 40% (4 personas) en agencias, 40% (4 personas) por medio de prensa, 10% (1 persona) recomendaciones y 10% restante (1 persona) con sub-agentes. (Véase gráfica 28)

GRÁFICA 28
MEDIOS POR LOS CUALES SE ENTERARON DEL SERVICIO QUE
BRINDA EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL
CENTER) DE LA EMPRESA EN ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE EXTERNO

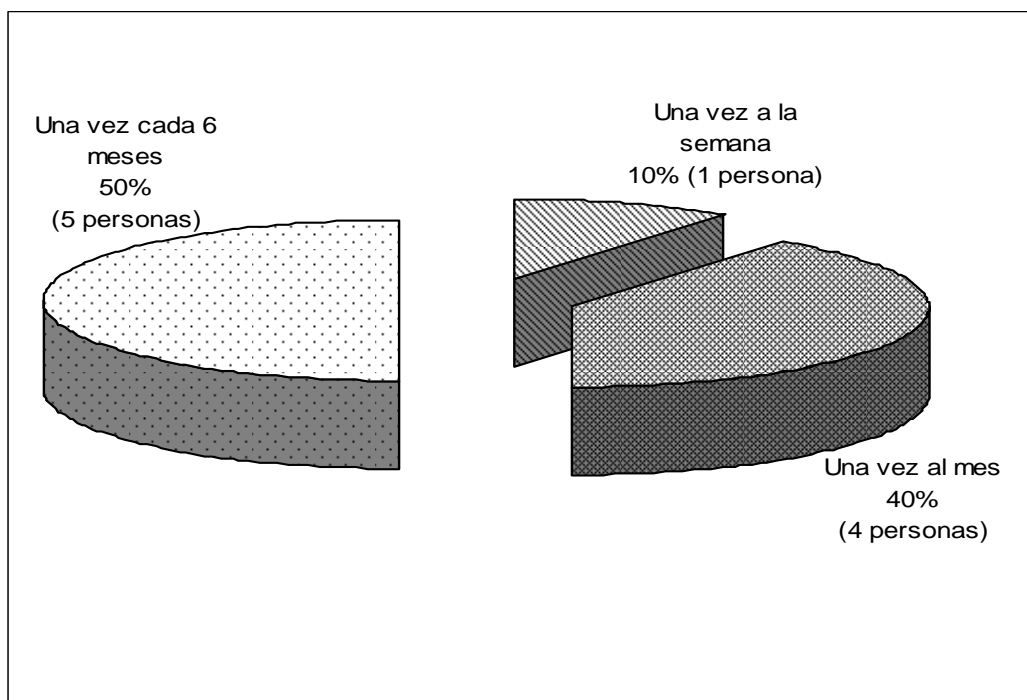


Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 10 de las 165 personas encuestadas de la base de datos de la empresa en estudio

El 50% (cinco personas) de los encuestados que sí utilizan el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, utiliza el servicio una vez cada 6 meses, el 40% (cuatro personas) utiliza el servicio 1 vez al mes y el 10% restante (una personas) 1 vez a la semana. (Véase gráfica 29)

GRÁFICA 29
FRECUENCIA CON QUE UTILIZA EL SERVICIO QUE BRINDA EL
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, SEGÚN CLIENTE EXTERNO



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

Base: 10 de las 165 personas encuestadas de la base de datos de la empresa objeto de estudio.

d. Inconvenientes del servicio de acuerdo al cliente externo

La base de datos que tiene la empresa en estudio de sus clientes externos está desactualizada, ya que, los datos de cientos de clientes no concuerdan, lo cual perjudica al momento de localizarlos para informar de alguna promoción, debido a que, los operadores no actualizan los datos del cliente al momento de realizar una transferencia de dinero y presentar su tarjeta *WuCARD*.

En las encuestas realizadas, el cliente externo mencionó tener ciertos inconvenientes al momento de utilizar el servicio de la empresa en estudio. Los inconvenientes que el cliente externo mencionó en las encuestas realizadas, son los siguientes:

- d.1 Existen sub-agentes que tienen el servicio de transferencias de dinero, el día domingo, sin embargo el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) no brinda soporte ese día, por lo que, si los sub-agentes tienen algún problema para realizar una transferencia de dinero, deben esperar hasta el día lunes para resolver el problema.
- d.2 Por falta de retroalimentación algunas veces, dos personas del mismo departamento pueden brindar diferente información al cliente, lo que provoca pérdida de recursos al cliente externo, como: dinero, tiempo y esfuerzo.
- d.3 Falta de divulgación de los nombres y teléfonos de los sub-agentes al cliente externo, ya que, la empresa en estudio solamente ha divulgado la información completa del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) por medio de afiches, los cuales han sido entregados en las agencias propias. La información que contienen los afiches es la siguiente:

d.3.1 Número telefónico gratis: 1-801-3601737

d.3.2 Número telefónico: (502) 24101010

d.3.3 Número de fax: (502) 23665938

d.3.4 Correo electrónico: pop@soinsa.com.gt

d.3.5 Área técnica (Problemas con sistemas) (502) 24101111

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio no cuenta con número telefónico de 4 dígitos.

d.4 Falta de divulgación de cuáles son las agencias y/o sub-agentes que brindan el servicio de transferencias de dinero el día domingo.

d.5 Falta de divulgación del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) en Prensa y afiches.

En las encuestas realizadas, el cliente externo que conoce el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, manifestó que a veces no lo utiliza, ya que, es más fácil y cómodo abocarse a una agencia o sub-agencia para obtener la información que necesitan de la transferencia, ya que éstas se encuentran más accesibles o próximas a sus viviendas.

2.7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS REMESAS EN GUATEMALA

Las remesas que envían los guatemaltecos constituyen la segunda fuente de ingreso de divisas en el país, debido a que el volumen de remesas es de US\$ 4,393,549,794. La procedencia de las remesas de los Estados Unidos de Norteamérica es del 97.7%, de Canadá el 0.9%, de México el 0.5% y del resto del mundo el 0.9%. (17:11)

El 30.4% (4,172,987 personas) del total de la población guatemalteca se ve favorecida con las remesas, ya que, en promedio cada beneficiario recibe US\$ 345.00 al mes, es decir 989,684 hogares guatemaltecos. (17:11)

De acuerdo a la encuesta sobre remesas 2008, la frecuencia de envíos de remesas mensuales es del 60.9%, bimensuales 6.3%, trimestrales 5.3%, cuatrimestrales 6.7%, semestrales 8.8% y otra frecuencia 12%. (17:11)

2.8 RESUMEN GERENCIAL DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER)

CUADRO 21

RESUMEN GERENCIAL DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER)

Problema General	Conclusión	Recomendación
En la actualidad la empresa en estudio presenta deficiencias respecto a la calidad del servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>), lo que ha provocado pérdidas de clientes y reducción de posicionamiento en el mercado, lo cual repercute en la disminución de los recursos financieros de la empresa y no le permite alcanzar los objetivos y metas propuestas.	El cliente necesita que el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) le cumpla las expectativas del servicio, por lo que espera entre otros aspectos, una atención personalizada por parte del prestador del servicio, calidad y rapidez en el servicio.	Para cumplir con las expectativas que el cliente requiere, se deben mejorar algunos aspectos tales como: la atención que se le brinda al usuario por medio de personal calificado el cual, debe ofrecer un servicio rápido y de calidad a través del rediseño de los procesos internos y el mejoramiento del servicio.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2009.

Problema	Conclusión	Recomendación
<p>Factores o causas que provocan que en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa en estudio no se brinde un servicio adecuado al cliente</p>	<p>1.El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) no cuenta con planes de contingencia para los días y meses en que la demanda del servicio es mayor.</p> <p>2.El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) posee una gran demanda de los servicios que presta, sobre todo con las agencias propias y sub-agentes. Esto provoca que el personal de éste departamento esté ocupado y no conteste rápido el teléfono y el cliente pierde tiempo para solucionar su problema.</p> <p>3.El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>), no cuenta con un adecuado equipo telefónico, ya que, éste no cubre las necesidades de dicho departamento.</p>	<p>1.El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) conjuntamente con la empresa, deben buscar planes de contingencia para los días y meses de mayor demanda del servicio, lo cual propone la satisfacción de sus necesidades.</p> <p>2.El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) debe comunicar al cliente interno y externo, sobre otros medios para brindarle soporte, como por ejemplo: el correo electrónico, donde pueden escribir informando sobre el problema. Todo lo anterior conllevará a la satisfacción del usuario y al cumplimiento de sus expectativas.</p> <p>3.El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) debe utilizar tecnología que le ayude a optimizar el servicio que presta, por lo que, es necesario invertir en la compra de equipo telefónico que cubra las necesidades.</p> <p style="text-align: right;">Continuación...</p>

	<p>4. Los empleados que están en servicio de atención al cliente en la empresa dedicada a las transferencias de dinero no cuentan con un reforzamiento de la cultura organizacional, lo que provoca que no presten un servicio adecuado al público.</p> <p>5. La base de datos que tiene el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) del cliente externo está desactualizada, lo que provoca pérdida de recursos de tiempo, financieros y humanos, al momento de localizar al cliente para informarle de alguna promoción.</p>	<p>4. El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) conjuntamente con la empresa, deben implementar un reforzamiento de la cultura organizacional que optimice la atención al cliente por parte de los empleados que brindan este servicio.</p> <p>5. Es necesario que el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) invierta recursos de tiempo, financieros y humanos para actualizar la base de datos que se tiene del cliente externo, lo cual beneficiará a largo plazo; ya que, se ahorrarán recursos al momento de contactarles para promociones. El personal que brinda atención al cliente en las agencias propias y sub-agentes pueden colaborar con la actualización de datos del cliente al momento que éste llegue a realizar una transferencia, y obtener la actualización de los datos.</p>
--	---	--

Fuente: aporte propositivo, marzo 2009.

Problema	Conclusión	Recomendación
Estrategias mercadológicas que debe implementar la empresa para el mejoramiento del servicio al cliente en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) no cuenta con estrategias que le permitan optimizar el servicio al cliente, por lo que es necesario que se planteen proposiciones que contribuyan a mejorar la atención al usuario.	Se deben aplicar las estrategias que se proponen en este documento, las cuales consisten en la implementación de un reforzamiento de la cultura organizacional, la utilización de la tecnología para la optimización del servicio, el desarrollo de un programa de información y divulgación de los servicios, el ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda y la creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente, las cuales optimizarán el servicio que se le presta al cliente.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2009.

Problema	Conclusión	Recomendación
Medidas de control que debe aplicar la empresa en el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) para evitar que en el futuro se vuelvan a repetir los mismos problemas	El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio no cuenta con medidas de control que permitan evaluar el servicio que brinda al cliente externo, por lo que no se puede determinar la forma de cerrar las brechas de calidad en el servicio, para lograr mantener el posicionamiento de mercado, así como los diferentes objetivos y metas propuestas a corto y mediano plazo.	El Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa objeto de estudio debe evaluar el servicio que brinda al cliente externo por medio de boletas de encuestas, las cuales se efectuará cada tres meses, con el objetivo de llevar un mejor control y obtener datos acerca de la adecuada o inadecuada información que se les proporciona a los usuarios del servicio, esto con el fin de lograr cerrar las brechas de calidad en el servicio, manteniendo el posicionamiento de mercado y alcanzar los diferentes objetivos y metas propuestas a corto y mediano plazo.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2009.

Es por ello que a continuación se presentan cinco estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO

3. INTRODUCCIÓN

En el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de una empresa dedicada a las transferencias de dinero, se debe maximizar y mejorar el servicio de atención al cliente. Dada la importancia del mismo, se justifica que el departamento y la empresa en estudio apliquen estrategias que optimicen el servicio que actualmente ofrecen.

Por lo tanto, después de analizar la empresa en estudio y su Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), se establecieron deficiencias en la calidad del servicio al cliente, las cuales fueron detalladas en el resumen gerencial del capítulo II, por lo que, se propone implementar las siguientes estrategias.

1. Implementar un reforzamiento de la cultura organizacional
2. Utilización de la tecnología para la optimización del servicio
3. Desarrollo de un programa de información y divulgación del servicio que se presta
4. Ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio
5. Creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente

Estas estrategias tienen como objetivo la optimización del servicio al cliente a través de programas y ajustes en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, con lo cual se cerrarán las cuatro brechas del proveedor del servicio y consecuentemente, la brecha del cliente de la siguiente manera:

Brecha 1 - Brecha del cliente

Dicha brecha se cerrará aplicando cada una de las estrategias propuestas y en especial la estrategia 5 (guía orientada a la calidad en el servicio al cliente); ya que, a través de ésta, se podrán tener mejores relaciones con el cliente mediante un servicio de calidad.

Brecha 2 - Brecha del proveedor del servicio

Esta brecha se cerrará facilitando la estandarización del servicio a través de la estrategia 2 (utilización de la tecnología) para brindar una entrega consistente del servicio al cliente. Así también, la estrategia 3 (información y divulgación del servicio) por medio de la evidencia física (publicidad).

Brecha 3 - Cerrar la brecha del cliente

La brecha 3 se cerrará a través de la estrategia 1 (cambio o reforzamiento de la cultura organizacional) mediante los diseños y especificaciones que se relacionan con los empleados (capacitación, reclutamiento y compensación), además, la estrategia 4 (ajuste de la capacidad y control de la demanda) ayudará al cierre de esta brecha por medio de la entrega del servicio que se especificó y así evitar el exceso de uso o la subutilización del mismo, ya que, pueden darse los dos casos.

Brecha 4 - Comunicación con los clientes

La brecha 4 la cerrará la estrategia 3 (información y divulgación del servicio) a través de la comunicación externa hacia el cliente sobre los servicios que presta.

Todas las estrategias deberán ser desarrolladas por la empresa en estudio y el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*).

3.1 ESTRATEGIA 1 IMPLEMENTAR UN REFORZAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa en estudio y su Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) ha evolucionado durante años a través de numerosos procesos de aprendizaje, ésta empresa ha prevalecido con una cultura organizacional.

Por lo tanto, se debe implementar en la empresa un programa de reforzamiento de la cultura organizacional con el fin de mejorar sus procesos.

3.1.1 Objetivos

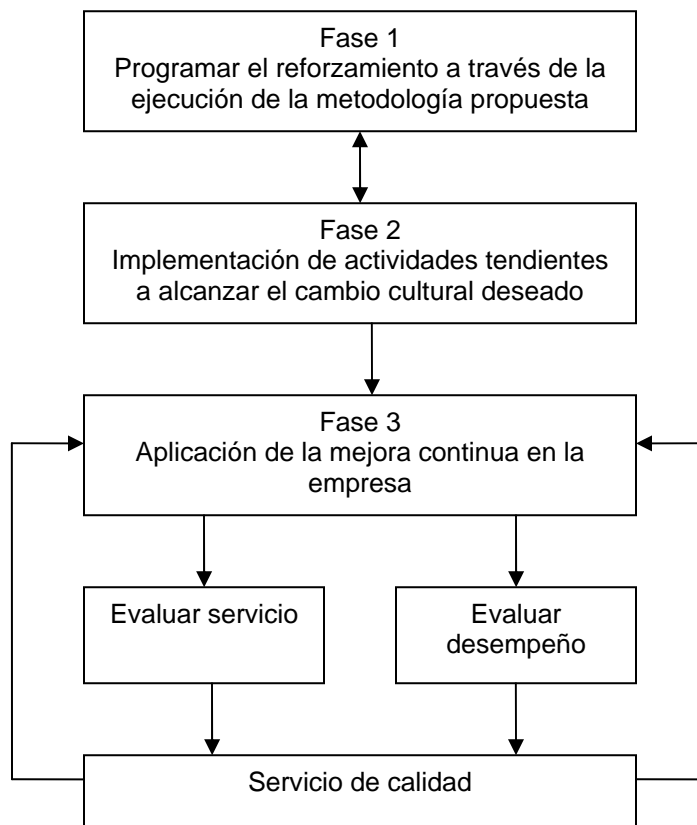
- Crear un programa que refuerce las expectativas, actitudes y conductas de los empleados del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) y sus clientes internos (agencias y sub-agentes).
- Desarrollar cambios sustanciales en la cultura organizacional de la empresa en estudio, de manera que se cumpla por parte de los empleados con lo establecido en la misma.

3.1.2 Modelo general para la implementación del reforzamiento de la cultura organizacional

Para poder implementar un reforzamiento de la cultura organizacional en la empresa en estudio, es necesario establecer un modelo que permita con éxito, desarrollar las actividades respectivas.

En la figura 3 se detalla el contenido del modelo para la implementación del reforzamiento de la cultura organizacional en la empresa en estudio.

FIGURA 3
 MODELO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL REFORZAMIENTO DE LA
 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA



Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

3.1.3 Metodología

De acuerdo al modelo propuesto para implementar con éxito el reforzamiento de la cultura organizacional en la empresa, se deberá observar la siguiente metodología:

- Identificar los supuestos y creencias básicas del servicio
- Definir o redefinir los valores esenciales
- Analizar el clima organizacional

Con base en los puntos anteriores, planear y actuar sobre los aspectos que sean necesarios cambiar y los que deben mantenerse o reforzarse.

De acuerdo a lo anterior, se debe analizar los enfoques generales del cambio cultural en la empresa dedicada a las transferencias de dinero, a los cuales corresponde examinar lo siguiente:

- a. **Los supuestos y creencias básicas del servicio.** Los empleados deberán cuestionar los servicios siempre que emerjan específicamente en debates, reuniones o memorandos, o que aparezcan con el fundamento de opiniones expresadas oralmente o en documentos. Por este medio no se logrará un cambio dramático, pero al menos el empleado dará sus opiniones sobre el servicio y cómo poder mejorar los niveles de servicio al cliente y estará más dispuesto a cambios en la empresa.
- b. **Definir o redefinir los valores esenciales.** Se debe enfatizar en la comunicación de los valores esenciales planteados con anterioridad. Hay que establecerlos o reformularlos formalmente con base en discusiones y asegurarse que sean reforzados y observados en las demás actividades de cambio cultural que se desarrollen en la empresa.
- c. **El clima organizacional en la empresa.** Se deberá cuestionar al empleado sobre lo que considera bueno o malo del clima de la organización. Esto se llevará a cabo mediante encuestas o aplicando el método de grupos foco (discusiones especiales semiestructuradas entre grupos de empleados), con el fin de sacar a luz actitudes y opiniones compartidas con respecto a la empresa, también se debe fomentar la autoevaluación entre los empleados.

El análisis de los supuestos, valores y clima organizacional indicará cualquier área en la que sea necesario hacer cambios y reforzar la situación existente en la empresa.

Para lograr este análisis, se utilizará una serie de actividades que logren alcanzar el cambio cultural deseado en la empresa dedicada a las transferencias de dinero; entre las actividades a aplicar, se tienen las siguientes propuestas:

- a. **Reforzamiento en la capacitación del cliente interno.** Esta actividad es muy importante para implementar el cambio cultural, ya que, ayudará a la formulación de nuevas actitudes con respecto a asuntos tales como el servicio al cliente, la calidad, la gerencia y la motivación del personal; también para elevar el nivel de compromiso con la empresa y sus valores.

Debido a que la empresa carece de un programa de reforzamiento o retroalimentación de capacitación que fortalezca las aptitudes y destrezas que el cliente interno debe poseer respecto al servicio que se presta en la empresa, será necesario que el Departamento de Recursos Humanos, junto con el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) refuercen la capacitación al cliente interno en lo concerniente a servicio al cliente y otros cursos que le servirán, para ofrecer un mejor servicio al cliente externo.

En el anexo 19, se detalla el cronograma del programa de reforzamiento de capacitación que los Departamentos de Recursos Humanos y Centro de Llamadas (*Call Center*) deben poner en marcha. Este programa ayudará a cumplir con la formación que el cliente interno necesita con las expectativas que el cliente externo espera, en relación al prestador del servicio.

En el cuadro 22 se especifica el contenido del programa de reforzamiento de capacitación que se debe implementar en la empresa en estudio por parte de los Departamentos de Recursos Humanos y de Centro de Llamadas (*Call Center*).

CUADRO 22

PROGRAMA DE REFORZAMIENTO DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL QUE BRINDA SERVICIO AL
CLIENTE EXTERNO EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Actividades	Objetivos	Departamento responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
Fase I: Retroalimentación e información sobre la cultura de servicio actual en la empresa. 1. Diseño de presentación para retroalimentación cliente interno	Determinar la situación actual de la cultura de servicio en la empresa, mediante el diseño de presentación dirigida a los clientes internos	Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	2-1-09	15-5-09	Q 125,000.00
Fase II: Análisis organizacional 1. Definición de los procesos críticos de la empresa. 2. Los procesos más afectados por el servicio. a. Contratación y selección. b. Proceso de inducción. c. Proceso de capacitación	Definir en la empresa los procesos internos y externos que están afectando el funcionamiento del servicio, mediante la aplicación de un análisis organizacional.	Departamento de Recursos Humanos	2-1-09	15-5-09	Q 125,000.00
Fase III: El trabajo en equipo 1. Normas básicas de integración de equipos de trabajo orientados al servicio.	Establecer normas básicas que integren grupos de trabajo orientados a ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas del cliente.	Departamento de Recursos Humanos	2-1-09	15-5-09	Q 125,000.00
Fase IV: Elaboración de un plan de reconocimiento de servicio	Inducir un plan de servicio que declare las normas de servicio existentes en la empresa	Departamento de Recursos Humanos	2-1-09	15-5-09	Q 125,000.00
Costo total del programa de capacitación					Q 500,000.00

Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

- a.1 Costo de aplicación. De acuerdo al contenido del programa de capacitación y su respectivo tiempo de duración, el costo total se detalla a continuación. (Véase cuadro 23)

CUADRO 23
DETALLE DEL COSTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO
AL PERSONAL QUE BRINDA SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
EXTERNO

Actividad	Tiempo de duración
Fase I por grupo – Retroalimentación sobre la cultura de servicio	1 hora
Fase II por grupo – Análisis organizacional	1 hora
Fase III por grupo – Trabajo en equipo	1 hora
Fase IV por grupo – Plan de servicio	<u>1 hora</u>
Total horas por grupo	4 horas
Cantidad de grupos de 30 personas	<u>50 grupos</u>
Total horas del programa	200 horas
Costo por hora	<u>Q 2,500.00</u>
Costo total del programa	Q 500,000.00

Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

Los costos para el programa de reforzamiento de capacitación dirigido al personal que brinda atención al cliente externo, se basaron en una población de 1,500 personas, en donde se incluye el personal de las 682 agencias del país que operan el servicio de transferencias de dinero de la empresa objeto de estudio. Los grupos serán de 30 personas, es decir, 50 grupos para capacitar y cada grupo recibirá las 4 fases el mismo día:

retroalimentación sobre la cultura de servicio, análisis organizacional, trabajo en equipo y plan de servicio; dicha capacitación se impartirá de lunes a viernes, de 8:00 a 12:30 horas durante las primeras dos semanas de cada mes, hasta capacitar a los 50 grupos.

Ésta capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, en el salón de capacitación e incluye material de trabajo (guías de trabajo y hojas para los que reciben la capacitación; así como computadora y cañonera para el expositor), una refacción (café y galletas) y diploma de participación. El contenido de cada fase se trabajará en una hora y tendrán una refacción a media mañana de 30 minutos.

El programa de reforzamiento de capacitación tendrá una duración de 4 horas, y se capacitará un grupo por día, por lo cual, el programa se realizará en 10 semanas.

- b. **Evaluación del desempeño.** Para concretar el método de evaluación del desempeño, es responsabilidad de las altas autoridades de la empresa, el asegurarse que el personal del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), el personal de las agencias propias y los sub-agentes sean evaluados y con base en los resultados que logren, se apliquen programas de mejoramiento del desempeño consistentes en la autoformación, enseñanza y preparación, para capitalizar fortalezas y superar las debilidades.
- c. **Evaluación de la retribución.** Este método vendrá a fortalecer el supuesto cultural de que los pagos deben corresponder a los logros, por lo que se puede aplicar bonos por logros alcanzados para motivar a los empleados.

3.1.4 Responsables del cambio cultural en la empresa. Para el desarrollo del cambio cultural en la empresa, se necesita de la colaboración de todos los que integran el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), así como de los operadores de las agencias propias de la empresa y los operadores de los sub-agentes. Cada persona debe estar dispuesta a trabajar individual y colectivamente, brindando ideas y por medio de las actitudes y conductas que ayuden a un buen servicio, para que, el cambio cultural propuesto sea lo suficientemente efectivo.

3.1.5 Actualización de información. Es necesario que el encargado en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) actualice la base de datos de los clientes externos, para que tengan la información correcta de cada uno de ellos, para que al momento de realizar encuestas sobre el servicio brindado, no existan inconvenientes por falta de información.

3.2 ESTRATEGIA 2 UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) ha crecido en los últimos años, por lo que, es necesario optimizar el servicio que brindan por medio de tecnología, ya que, actualmente la tecnología es una herramienta indispensable que ayuda en la eficacia y eficiencia de los procedimientos.

3.2.1 La tecnología

Siendo la tecnología una herramienta y un medio para lograr la estrategia deseada, es necesario que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) utilice la tecnología para ejecutar las estrategias de servicio programadas, esto lo convertirá en un departamento altamente eficiente en lo concerniente a los servicios que se prestan y a la atención al cliente.

Se entiende por tecnología, el equipo (*hardware*), que consiste en los dispositivos que componen el sistema telefónico, y el programa (*software*) de manejo y control de dicho sistema. (Véase anexos 20 y 21)

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, posee un sistema telefónico operacional inadecuado, por lo tanto, esta estrategia busca que la empresa adquiera un sistema de telefonía moderno capaz de cubrir las necesidades actuales de dicho departamento.

3.2.2 Objetivos

- Aumentar la productividad de los operadores mediante las características avanzadas de los sistemas de telefonía, que ayude al personal a desempeñar su trabajo con mayor eficiencia de manera que pueda brindar un servicio óptimo.
- Aumentar el rendimiento y confiabilidad del sistema para la atención adecuada de la demanda de los clientes.
- Mejorar el control y administración de los recursos disponibles en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) a través de reportes indicativos que muestran la utilización del tiempo de llamadas, tiempo disponible de operadores, cantidad de llamadas, etc. tanto en tiempo real como estadísticas basadas en el historial.
- Monitorear el rendimiento de los operadores mediante prácticas que incluyen la observación, evaluación y registro del comportamiento relacionado al trabajo de los empleados con el objetivo de desarrollar sus habilidades y rendimiento.

3.2.3 Mejoramiento del servicio en el Departamento de Centro de Llamadas (Call Center)

Para optimizar el servicio que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) le presta al cliente, es necesario que en la empresa se planifique la compra de un mejor sistema telefónico (*hardware y software*) al que ya poseen. Este sistema deberá proveer al departamento las herramientas que faciliten tanto la agilización del servicio como el monitoreo de su rendimiento.

Además de la adquisición de un nuevo sistema telefónico por parte de la empresa, se deben estructurar estrategias que faciliten el manejo de la nueva tecnología, esto con la finalidad de mejorar la atención del servicio al cliente.

A continuación, se detallan las estrategias tecnológicas a seguir que permitirán la optimización del servicio en la empresa.

a. Adopción de la tecnología por parte de la empresa

Antes de cualquier inversión o adquisición de tecnológica nueva en la empresa, se debe dar una explicación a los empleados de la finalidad del mismo y que beneficios obtendrán en la empresa. Esto se hará con el fin de que el personal este preparado para el cambio que se propone y pueda enfocar sus esfuerzos en la aplicación del mismo; esto evitará que surjan inconvenientes, ya que, si no se ejecuta esta estrategia, el empleado no tendrá los suficientes argumentos para resolver los problemas que se le susciten en el uso de la tecnología propuesta.

La gerencia de la empresa deberá determinar como será implementada esta estrategia tecnológica, ya que, la buena administración de la misma será un medio para hacer cumplir la estrategia de servicio.

b. Proporción de control en el servicio

Esta estrategia tecnológica busca proporcionarles a los empleados más control para lograr tener la información actualizada en el menor tiempo posible.

Cuando se automatice el sistema telefónico con la aplicación de la nueva tecnología, la empresa debe tener cuidado de que ésta no obstaculice el desempeño de los empleados, ya que, con tantas opciones que ésta pueda ofrecer, puede servir de impedimento para el servicio que el trabajador dará. Por lo tanto, esta debe ser balanceada, es decir, que se pueda aprovechar sobre una base limitada sin necesidad de adoptarla totalmente.

c. Combinación de la tecnología y contacto personal

El resultado de combinar la tecnología con el servicio personal, es muy superior al que se obtienen poniendo más énfasis en uno de los dos. Hay que recordar que la aplicación de la tecnología, proporciona más coherencia y precisión a la que pueden lograr los prestadores del servicio más calificados.

La finalidad de esta estrategia radica en que el trabajador que ofrece el servicio, maneje la tecnología juntamente con la capacidad de personalizar el servicio, adaptarlo a las necesidades de los clientes y prestarlo con prontitud, sin contratiempos y con un mínimo de tropiezos administrativos.

La tecnología requerirá de la atención y habilidad del trabajador, pero no a expensas de los clientes. Para evitar eso, se recomienda lo siguiente:

- c.1 En algunas ocasiones, cuando se adquieren programas nuevos, el empleado se ve afectado por la falta de práctica que este pueda tener con el equipo tecnológico, tal vez sacrifique un valioso tiempo de los clientes

para lograr aprender a manejar los programas respectivos. Por ello, se debe capacitar al empleado sobre el uso de la nueva tecnología; esto vendrá a optimizar el servicio que se le presta al usuario y evitará que los inconvenientes sean mayores.

- c.2 Para algunos trabajadores, es más importante usar bien el equipo tecnológico que tratar bien al cliente. Es trascendental que el trabajador del Departamento del Centro de Llamadas (*Call Center*) aprenda a tratar a los clientes como invitados y a trabajar con el equipo tecnológico en forma adecuada. Debe entender que ambos factores son decisivos para el éxito en el servicio.
- c.3 Cuando haya problemas en el equipo, los empleados no deben concentrarse absolutamente en resolver el problema y menos a expensas de los clientes. Para este caso, el empleado deberá buscar inmediatamente ayuda por parte de su jefe o la persona encargada del equipo tecnológico.
- c.4 Si la actividad que efectúa el trabajador en el equipo es larga y complicada, se le debe comunicar al cliente lo que está pasando. A veces una espera o retraso no parecen tan prolongados cuando se ha recibido una explicación de los mismos.

El uso del equipo tecnológico requiere dividir la concentración entre éste y el cliente; sin embargo, con el paso del tiempo y la experiencia adquirida por parte del prestador del servicio, el funcionamiento del equipo se vuelve secundario. Cuando esto sucede, el trabajador se concentra específicamente en la adecuada atención de los clientes.

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) debe estar preparado para atender al cliente con agilidad y con la tecnología adquirida, es decir, con la mezcla equilibrada de tecnología y servicio personal.

d. Monitoreo del rendimiento de los operadores

El monitoreo continuo permitirá al departamento mejorar el rendimiento individual de los operadores así como reducir costos y asegurar la satisfacción del cliente. Los empleados se beneficiarán recibiendo retroalimentación adecuada y reconocimiento de su rendimiento, para mejorar el mismo y desarrollar nuevas habilidades.

Además de los reportes estadísticos que ofrece el nuevo sistema, se recomienda la colocación de un monitor de plasma en un lugar visible para todos en el departamento, el cual muestre de forma constante el estatus de llamadas por operador, con el fin de proveer una retroalimentación del rendimiento general e individual.

3.2.4 Metodología

La metodología a seguir para la adecuada implementación del nuevo sistema telefónico, en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) es la siguiente:

a. Compra del equipo (*hardware y software*) telefónico

A continuación se detalla el equipo necesario para la aplicación de ésta estrategia: una computadora para instalar el programa (*software*) de administración del equipo telefónico, un sistema de telefonía IP completo con terminales de escritorio, una licencia para 20 usuarios del programa (*software*) del sistema y un monitor de plasma para la presentación de gráficas con estadísticas. (Véase cuadro del 24 al 27).

- a.1 Costo de la computadora para instalar el programa (*software*) de administración del equipo telefónico. (Véase cuadro 24)

CUADRO 24
COSTO DE LA COMPUTADORA PARA LA INSTALACIÓN DEL
PROGRAMA (*SOFTWARE*) DEL EQUIPO TELEFÓNICO

<u>Características de la computadora</u>	
Procesador:	Pentium 2.4GHz
Memoria:	1 GB
Disponibilidad de espacio:	36 MB en disco duro
Monitor:	15" SVGA con 1024x768 de resolución
Disponibilidad de USB:	1 puerto
Accesorios:	Teclado y Mouse
Tarjeta de red	10/100 Mbps NIC
Unidad de CD	1 CD-ROM de 4x
Sistema operativo:	Windows 2000 o XP
Costo: Q 7,800.00	

Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

Cotización Max / Distelsa

- a.2 Costo del sistema de telefonía IP completo con terminales de escritorio.
(Véase cuadro 25)

CUADRO 25
COSTO DEL SISTEMA DE TELEFONÍA IP CON TERMINALES DE
ESCRITORIO

<u>Características del equipo</u>	
Sistema:	NEAX 2000 IPS
Terminales:	DTermIP
Marca:	NEC
Costo: Q 117,000.00	

Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

Cotización NEC America, Inc. <http://www.necunifiedsolutions.com>

- a.3 Costo de licencia para 20 usuarios del programa (*software*) del sistema telefónico. (Véase cuadro 26)

CUADRO 26
COSTO DE LA LICENCIA DEL PROGRAMA (SOFTWARE) DEL SISTEMA
TELEFÓNICO

<u>Características de la licencia</u>	
Aplicación:	CallCenterWorX-MIS
Marca:	NEC
Costo: Q 39,000.00	

Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

Cotización NEC America, Inc. <http://www.necunifiedsolutions.com>

El costo de la licencia del programa (*software*) del sistema telefónico no incluye mantenimiento ni actualizaciones, ya que, éstos son servicios adicionales los cuales incrementarían los costos.

- a.4 Costo de monitor de plasma para la presentación de gráficas con estadísticas. (Véase cuadro 27)

CUADRO 27
COSTO DEL MONITOR DE PLASMA PARA LA PRESENTACIÓN DE
GRÁFICAS ESTADÍSTICAS

<u>Características del monitor de plasma</u>	
Modelo:	KDL3253000
Descripción:	TV 32" LCD
Marca:	Sony
Costo:	Q 9,999.00

Fuente: aporte propositivo, junio 2008. Cotización Max / Distelsa.

- b. La implementación del nuevo sistema telefónico requiere: la adopción del sistema telefónico, la automatización de dicho sistema, la instalación del equipo y la capacitación del personal que labora en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) sobre el manejo del sistema telefónico, por lo que se debe realizar un programa para la introducción de esta tecnología en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*).

De acuerdo a la estrategia que se ha planteado acerca de la utilización de un nuevo sistema telefónico como medio para optimizar el servicio al cliente, en el cuadro 28 se detalla el programa para la adecuada introducción de la tecnología.

CUADRO 28

PROGRAMA DE INTRODUCCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Objetivo: optimizar el servicio que presta al cliente el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) a través de la eficaz introducción y utilización del software telefónico.

Actividades	Metas	Departamento responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
1. Adopción del sistema telefónico por parte del servidor	1. Introducir al empleado en los aspectos de cambio que pretende realizar la empresa. 2. Proveer la información al trabajador y explicar los beneficios que se obtendrán con dicho cambio.	Departamento de Recursos Humanos	16-2-09	20-2-09	Q 1,200.00
2. Automatización del nuevo sistema telefónico	1. Rediseñar o eliminar procesos que tiendan a obstruir la adecuada introducción del <i>software</i> telefónico al Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>).	Departamento de Operaciones	23-2-09	27-2-09	Q 1,200.00
3. Instalación del equipo telefónico (<i>hardware y software</i>)	1. Proveer equipo telefónico al personal del departamento que presta el servicio. 2. Superar las expectativas del usuario, mediante la adecuada prestación del servicio a través del equipo telefónico.	Departamento de Informática	16-3-09	20-3-09	Q 173,799.00
4. Capacitación del personal del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>)	1. Proveer el conocimiento adecuado al personal de departamento que presta el servicio, así como, a los jefes de éste departamento, para la obtención de informes y al Departamento de Informática para brindar soporte.	Departamento de Capacitación	23-3-09	27-3-09	Q 1,200.00
Costo total del programa de inducción de la tecnología					Q 177,399.00

Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

3.3 ESTRATEGIA 3 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y DIVULGACIÓN PARA EL CLIENTE EXTERNO DEL SERVICIO QUE SE PRESTA

Es necesario implementar un programa de información y divulgación enfocado al cliente externo del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, debido a que, en las encuestas se comprobó que de una muestra de 165 personas, solamente diez personas, es decir el 6% conoce el servicio que presta éste departamento.

3.3.1 Programa de información y divulgación del servicio

En la investigación realizada, se determinó que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) no posee un programa adecuado de información y divulgación al cliente externo de los servicios que presta; el Departamento de Mercadeo, es el responsable de dicha comunicación.

No se puede esperar que el cliente externo use un servicio que no conoce, por lo que, es necesario despertar la conciencia del consumidor a efecto de motivarlo para que pruebe el servicio que se ofrece, así como proporcionar la información de cómo obtenerlo y usarlo.

a. Guía para la aplicación de la mezcla promocional

El papel básico que perseguirá la aplicación de la mezcla promocional en la empresa, será el de informar, persuadir y recordar al cliente externo cuales son los servicios que se brindan.

b. Objetivos

- Proveer un documento que contenga los lineamientos para la aplicación de una adecuada mezcla promocional en la empresa y que facilite la

información y divulgación de los servicios que ofrece, así como reforzar el posicionamiento de marca.

- Desarrollar un programa de publicidad, para informar y divulgar los servicios que presta el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*).

c. Mezcla promocional

Con el objeto de promover los servicios que brinda la empresa, se debe precisar las acciones que han de seguirse para la realización de dicha mezcla promocional. En ese contexto, entre las variables de la mezcla promocional que se aplicarán, está la publicidad; ésta se determinó de acuerdo a las características del servicio y de la empresa.

d. Publicidad

Es una estrategia que consistirá en concertar en diferentes medios publicitarios, un mensaje de información sobre los servicios que presta el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), todo esto por medio de una campaña publicitaria.

d.1 Diseño de la campaña publicitaria

Antes de presentar la campaña publicitaria que tiende a cumplir con los objetivos de la empresa, se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Objetivos

- Crear una actitud positiva en el cliente externo sobre los servicios que presta la empresa objeto de estudio.
- Estimular al público a que utilice los servicios que ofrece el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), así como proporcionar la información de cómo y en qué momento obtenerlos.

- Comunicar al cliente externo sobre los beneficios que adquiere al recibir los servicios que presta el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*).

2. Descripción del servicio

El servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) responde a las exigencias de rapidez y calidad que el público requiere, así como garantizar que el personal que ofrece el servicio, esté capacitado para informar, ayudar y servir a toda persona que requiera adquirir dicho servicio.

3. Beneficios del servicio

Con el servicio del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) el cliente externo recibe soporte de los productos o servicios ofrecidos, resolución de dudas o problemas, atención a sus sugerencias y/o recomendaciones, todo esto, con el fin de garantizar la completa satisfacción del mismo.

4. Grupo objetivo

El grupo objetivo primario (77.82%), son los trabajadores temporales que emigran a otros países en busca de trabajo y envían dinero de forma constante y regular para mantener a sus familias. El grupo objetivo secundario (21.99%), son las personas que van de paseo o cursan estudios en el extranjero y viajan por un período de tiempo determinado. Algunas personas necesitan dinero extra para alargar su estancia o adquirir cosas que no habían presupuestado. El grupo objetivo terciario (0.19%), son los pequeños negocios que al principio no encuentran práctica la alternativa de la relación bancaria internacional y necesitan enviar o recibir transferencias de dinero para el crecimiento y desarrollo de los mismos.

5. Hábitos de medios

De acuerdo a la investigación realizada al cliente externo que no conoce el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, le gustaría obtener información a través de los siguientes medios:

- Prensa
- Material impreso (ya existe)

No se tomó en cuenta la televisión y radio, ya que, son medios con un costo elevado y la exposición del mensaje es breve.

6. Técnicas

Técnicas publicitarias

Tono: seguro y positivo

Manera: informativa

Técnicas de medios

- Anuncio escrito
- Anuncio en exteriores

7. Concepto publicitario

Los anuncios que definirá la empresa, deben comunicar al cliente externo, los servicios que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), promoviendo los beneficios que la persona obtendrá, haciendo hincapié en la actitud que se tiene para mejorar el servicio, todo en un tono seguro y positivo y de manera informativa.

8. Duración de la campaña publicitaria

De acuerdo a los objetivos trazados en la campaña publicitaria, la empresa deberá efectuar dichas actividades por el lapso de 3 meses efectuando los respectivos controles y, de acuerdo a los resultados, prorrogarla por otro lapso igual.

9. Selección de medios

De manera estructurada, a continuación se muestra el diseño y los medios propuestos para que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa pueda ofrecer sus servicios al grupo objetivo.

Anuncio impreso

En lo referente a la publicidad impresa, la empresa utilizará el medio de mayor circulación en donde se pueda dar a conocer los servicios que presta la empresa.

Los aspectos a tomar en cuenta para publicar el anuncio impreso son:

- Logotipo de la empresa para atraer la atención de público
- Texto breve y conciso, de lectura fácil
- Colocar los medios (teléfonos y correos electrónicos) de donde se presta el servicio, y
- Tomar en cuenta la elaboración y costo de arte de cada material

9.1 Estrategia de medios

La estrategia de medios impresos que se utilizará para publicar información sobre el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) es la siguiente:

Prensa Libre: La circulación promedio que despliega este periódico, asciende a 90,000 ejemplares diarios en la ciudad capital, mientras que en

el interior del país con 30,000 ejemplares diarios. La publicación se efectuará una vez al mes, y será el primer lunes de éste; dicho anuncio debe ser de un tamaño de 4M x 8M (32 módulos) en blanco y negro. (Véase anexo 14)

Es importante resaltar que, en el medio escrito se debe hacer mención de los contactos de servicios que ya posee la empresa (correo electrónico y teléfonos). Estos se detallarán en la parte central del anuncio o material impreso.

9.2 Presupuesto

El cuadro 29 muestra el presupuesto para desplegar el anuncio en el medio impreso mencionado.

CUADRO 29
PRESUPUESTO DE MEDIO IMPRESO

<u>Prensa Libre</u>	
Ubicación del anuncio:	Interiores
Tamaño del anuncio:	4M x 8M
Frecuencia:	3 veces al año
Color:	Blanco y negro
Precio por ubicación:	Q 10,080.00
Timbre de prensa:	Q 50.40
IVA	Q 1,209.60
Total de una publicación:	Q 11,340.00
No. Publicaciones al año:	3
Total publicación anual:	Q 34,020.00

Fuente: aporte propositivo, junio 2008. Cotización Prensa Libre.

9.3 Material Impreso

El material impreso existente que posee la empresa nuevamente se distribuirá en las agencias y sub-agencias para que sea entregado al cliente externo, en este material aparece la información completa de cómo contactar al Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*). Este material consiste en volantes con los números telefónicos (incluyendo el servicio de un número telefónico gratuito) y direcciones electrónicas en donde poder hacer consultas a dicho departamento. (Véase anexo 15)

Los volantes se repartirán en las agencias cada dos meses, por lo que personal de la empresa debe hacer giras en todo el país para entregar dicho material, para que luego sea trasladado al cliente externo.

9.4 Material POP

Con relación al material POP, se opina que los afiches ubicados en las agencias propias y sub-agentes, son una buena opción para que el cliente externo esté informado sobre los servicios que brinda la empresa, así como la forma de proceder para hacer efectivos dichos servicios, ya que, el contenido de los mismos puede ser corroborado en el instante si existiese alguna duda. (Véase anexo 16 y 17)

Por lo tanto, se deben colocar nuevamente los afiches que tiene la empresa, dentro de las agencias propias y sub-agentes. Dichos afiches se renovarán cada dos meses en las agencias, por lo que, personal de la empresa debe hacer giras en todo el país para poder entregar el material.

e. Control del programa de mezcla promocional

Para dar el debido control a las actividades promocionales que la empresa desarrollará, deberá hacerlo por medio de boletas de encuestas, las cuales se efectuarán cada 3 meses con el objetivo de obtener datos acerca de la adecuada o inadecuada información que se les proporciona a los usuarios del servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*).

En dichas boletas de encuestas aparecerá la opinión del cliente externo, por lo que éstas se encontrarán en cada una de las agencias y sub-agencias y que contendrán preguntas que ayuden a proporcionar la información para mejorar el servicio. (Véase anexo 6)

Con esto se espera cerrar las brechas de calidad en el servicio, para lograr mantener el posicionamiento de mercado, así como los diferentes objetivos y metas propuestas a corto y mediano plazo

f. Plan de acción promocional

De acuerdo a los lineamientos que se han especificado anteriormente, se presenta un plan de acción promocional que busca concretar estas estrategias a través de los departamentos encargados; estos las ejecutarán en las fechas establecidas. (Véase cuadro 30).

Así también, es importante hacer notar que el material impreso y material POP que actualmente tiene la empresa, es el que se distribuirá a las agencias y a los sub-agentes de todo el país, es por ello, que no se deben aplicar costos adicionales en el programa de publicidad.

CUADRO 30

PLAN DE ACCIÓN PROMOCIONAL PARA DAR A CONOCER EL SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, AL CLIENTE EXTERNO

Objetivo: desarrollar un programa de publicidad, dirigido a informar y divulgar los servicios que proporciona la empresa.

Actividades	Metas	Departamento responsable	Fecha inicio	Fecha final	Costo
PUBLICIDAD 1. ANUNCIO / MEDIO ESCRITO a. Publicación de anuncio en interiores, Prensa Libre	Que el cliente externo reciba la información de los medios por los cuales el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) de la empresa les brinda el servicio.	Departamento de Mercadeo	5-1-09	5-3-09	Q 34,020.00
2. MATERIAL IMPRESO a. Elaboración de volantes ½ carta.	Mantener informado al cliente externo de los medios por los cuales el Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) le proporcionará el servicio.	Departamento de Mercadeo	5-1-09	31-5-09	La empresa cuenta con este material
3. MATERIAL POP a. Elaboración de afiches de pedestal. b. Elaboración de afiches de pared.	Ubicar y colocar información necesaria para que el cliente pueda corroborar los servicios que brinda la empresa.	Departamento de Mercadeo	5-1-09	31-5-09	La empresa cuenta con este material
Costo total del plan de acción promocional					Q 34,020.00

Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

3.4 ESTRATEGIA 4 AJUSTE DE LA CAPACIDAD Y CONTROL DEL NIVEL DE LA DEMANDA DEL SERVICIO

Un factor importante por lo que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) tiene una capacidad limitada, es contar con siete personas, lo cual es un obstáculo en el flujo del servicio que se presta; esto determina un límite para el volumen y la calidad del servicio proporcionado en un tiempo determinado por una operación de servicio completo, ya que, un nivel inadecuado de personal establece los límites en cuanto al número de clientes que pueden atender en un tiempo determinado.

Con respecto a la capacidad del servicio, de acuerdo a la investigación realizada, existen días de la semana y meses del año en que la demanda del servicio es mayor, sin embargo, el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) no cuenta con planes de contingencia para resolverla.

Por lo tanto, este departamento debe aplicar estrategias que diseñen y administren las operaciones respecto a la capacidad del equipo de apoyo y el personal de servicio.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) indicó que hay mayor demanda los días lunes, viernes y sábado y en los meses de mayo y diciembre, por lo que, a menudo este departamento deberá aplicar las estrategias que a continuación se detallan para enfrentar el problema y aprovechar la oportunidad que se presenta, debido a las fluctuaciones de la demanda.

3.4.1 Ajustar el nivel de capacidad

Con esto se busca ajustar el nivel general de capacidad para igualarlo con las variaciones en la demanda; se puede aplicar en los períodos que posee la demanda: alta y baja.

Para el período en el cual la demanda es alta, por ejemplo: mayo y diciembre, la empresa debe añadir personal de otros departamentos o bien, rentar instalaciones extras para agilizar el flujo del proceso de servicio.

Durante los períodos de baja demanda, la capacidad se puede reducir de la siguiente manera:

- a. Rotando al personal a otros departamentos que requieran del mismo
- b. Programando las vacaciones de los empleados para esa época
- c. Enviando al personal a programas de capacitación, y
- d. Retirando el equipo de servicio para darle mantenimiento y renovarlo

Las tres primeras opciones estarán a cargo de recursos humanos, mientras que la última será responsabilidad de informática.

Para poder rotar al personal en épocas de mayor demanda, el Departamento de Recursos Humanos debe proporcionar a los empleados una capacitación interfuncional con el fin de que desempeñen una variedad de tareas, esto con el fin de erradicar los puntos en donde hay obstáculos, incrementando así, la capacidad total del sistema.

3.4.2 Modificar horarios

Otra manera de ajustar la demanda del servicio, contrario a tratar de modificarla, es que la empresa pueda también responder a las necesidades del mercado, modificando la hora en la que se presta el servicio en el

Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*). Se encuentran dos opciones básicas:

- a. Implica variar las horas en que está disponible el servicio para reflejar los cambios en las preferencias de los clientes por día de la semana, por temporada, etc. En este caso, sería conveniente que los horarios se modificaran en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la siguiente manera:
 - En época de menor demanda, continuar con el horario normal de atención al cliente (de 8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes y de 8:00 a 13:00 horas los sábados).
 - En época de mayor demanda (días: lunes, viernes y sábado; y meses: mayo y diciembre), establecer el horario de 7:00 a 19:00 horas de lunes a viernes y de 8:00 a 16:00 horas de sábado a domingo.
- b. Implica ofrecer servicio a los clientes en una nueva instalación / ubicación.

3.4.3 Implementar esfuerzos de comunicación

Otra estrategia para ajustar la capacidad y controlar el nivel de demanda, son los esfuerzos de comunicación que se implementen en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), ya que, son estos capaces de nivelar la demanda. La publicidad que se seleccionó en la estrategia de desarrollo de un programa de información y divulgación del servicio, deben recordar al cliente los períodos de mayor demanda y alentarlos a obtener el servicio que presta fuera de temporada, cuando el servicio es más rápido y cómodo.

3.4.4 Efectuar un inventario de la demanda

El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) puede establecer un inventario de la demanda, determinando cuántas personas solicitan el servicio para luego establecer la forma más eficaz de atenderlas sin que existan contratiempos.

a. Control del cliente por medio de lista de espera

Virtualmente, existen filas de espera al teléfono, estas filas ocurren cuando el número de personas que trabajan en el departamento están ocupadas y las extensiones siguen sonando con una llamada en espera, entonces no hay capacidad para atenderlas y el equipo tecnológico no funciona eficientemente.

Este tipo de control es necesario pero no a todos los clientes les gusta; para evitar algunos contratiempos al usuario mientras espera, se deben aplicar las siguientes estrategias:

- a.1 Reducir los tiempos de espera. Las demoras en el servicio se deben a innumerables factores que requieren múltiples soluciones, entre las cuales se pueden mencionar:
- El mejoramiento en la operación del servicio, mediante un sistema electrónico en las filas que guíen al cliente a la siguiente estación disponible.
 - Mejoramiento del equipo tecnológico, lo que proporcionará un servicio más ágil y eficiente.
 - Cambios en las estrategias de recursos humanos, tales como: incentivos y reconocimientos a los empleados con más clientes atendidos, programas de “empleados del mes”, todo esto con el fin de recompensar la productividad mejorada en los días pronosticados de volumen elevado.

Todas estas medidas internas se deben complementar con encuestas hacia los clientes, para mostrar los resultados en cuanto al mejoramiento y no de la reducción de tiempos de espera.

- a.2 Efectuar una segmentación. En el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) se debe segmentar para diseñar estrategias relacionadas con las filas de espera que establezcan diversas prioridades para diferentes tipos de clientes, por ejemplo: una llamada de un cliente que necesita información del horario de atención de una agencia cercana, debe ser una fila de espera diferente a la del cliente que desea bajar una transferencia vía remota, ya que, existe diferencia de prioridad y diferencia en el tiempo que durará cada llamada.

La distribución que se puede utilizar para separar las áreas de las filas, se pueden basar en:

- a.2.1 Urgencia de información. Esto puede ocurrir con una persona que necesite información rápida y urgente por razones justificables. En este caso, se le atenderá rápidamente y se flexibilizarán los procedimientos internos del departamento.
- a.2.2 Tipo de información y cliente. Se puede reconocer la importancia del tipo de información y cliente, ya que, el cliente puede digitar la opción del servicio o información que necesita, por ejemplo: es prioridad pagar transferencias vía remota, cuando temporalmente no hay sistema en la agencia.
- a.3 Mejorar la espera mediante consideraciones psicológicas. Crear un ambiente agradable mediante música suave y agradable al oído.

3.5 ESTRATEGIA 5 CREACIÓN DE UNA GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Para mejorar el valor del servicio al cliente, es necesario optimizarlo a través de programas de mejoramiento de la calidad con el fin de proporcionar y mejorar continuamente los beneficios que desea el cliente. Si el cliente comprueba que la calidad del servicio es mala, sus expectativas no serán satisfechas y conservarán una mala imagen de toda la empresa.

La calidad implica satisfacer en todo momento las expectativas del cliente, la tarea del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) es equilibrar las expectativas y las percepciones del cliente y cerrar cualquier brecha. Por tal motivo, se debe contar con instrumentos que guíen a dicho departamento a establecer la calidad en el servicio que se presta.

En el anexo 22 se detalla una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente que deberán aplicar los empleados en dicho departamento.

3.5.1 Objetivos

- Crear en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) una guía orientada a optimizar el servicio a través del mejoramiento de la calidad.
- Determinar la mejora continua en la atención que se brinda al cliente, por medio de la aplicación de la guía orientada a la calidad en el servicio.
- Informar a todos los empleados del departamento el seguimiento y aplicación de esta guía, con el fin de satisfacer las expectativas de servicio que el cliente espera.

3.5.2 Responsables de la implementación

Con el propósito de que la guía orientada a la calidad en el servicio llegue a todos los empleados del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos la implementación de esta guía.

Por otro lado, en el programa de capacitación de servicio al cliente propuesto (el cual deberá manejarse por parte de la empresa que se contrate para este fin), está incluida dentro de la programación, una orientación de la calidad en el servicio al cliente, por medio de una presentación, por lo que dicha capacitación se deberá aplicar de forma general a todos los empleados del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), empleados de agencias propias y sub-agentes y dejar esta guía para proporcionarla a toda persona que ingrese a la empresa por primera vez y que no haya tenido la capacitación de calidad del servicio.

De cualquier forma, esta guía debe ser comunicada y distribuida por el Departamento de Recursos Humanos a todas las personas que laboren en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), así como a los empleados de agencias propias y sub-agentes.

3.5.3 Tiempo de duración

De acuerdo a los intereses que la empresa posee, y con el fin de aplicar esta estrategia para mejorar la atención que se le brinda al usuario del servicio, esta guía se debe implementar inmediatamente después de haber designado a los responsables de su implementación en la empresa.

Posteriormente, el Departamento de Recursos Humanos deberá implementar esta guía en las capacitaciones que se proporcionen a toda persona que ingrese a la empresa y cuyo propósito sea, brindar atención al cliente.

3.5.4 Costo de aplicación

En el cuadro 31 se detalla el costo para implementar la guía de calidad en el servicio, al personal del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), a los operadores de las agencias propias, a los sub-agentes y a toda persona que ingrese a la empresa.

CUADRO 31
COSTO DE IMPRESIÓN DE GUÍAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO
DIRIGIDO A EMPLEADOS QUE BRINDAN SERVICIO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE

Concepto	Costo unitario	Costo total
Levantado e impresión		
De 100 guías (blanco y Negro).	Q 15.00 c/u	Q 1,500.00

Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

3.5.5 Medidas de control de la calidad del servicio al cliente

Para dar el debido control a la calidad del servicio al cliente que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio, se sugiere realizar boletas de encuesta a los clientes, las cuales se efectuarán cada 3 meses, con el objetivo de conocer la información actual que se le proporciona al cliente y tomar medidas de control que ayuden a mejorar el servicio a los usuarios. (Véase anexo 6)

Dichas boletas de encuesta deben ser colocadas en un lugar visible de las agencias propias y sub-agencias para que el cliente pueda visualizarla fácilmente y llenarla.

Con esto se espera cerrar las brechas de calidad en el servicio, para lograr mantener el posicionamiento de mercado, así como los diferentes objetivos y metas propuestas a corto y mediano plazo.

3.6 ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

A continuación se presenta el análisis costo – beneficio, de las cinco estrategias propuestas para el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio.

3.6.1 Costos

La consolidación de los costos de las cinco estrategias propuestas para mejorar el servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio son los siguientes: (Véase cuadro 32)

CUADRO 32
CONSOLIDADO DE COSTOS DE LAS CINCO ESTRATEGIAS
PROPUESTAS PARA EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS
(CALL CENTER) DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Estrategia	Concepto	Costo Unidad	Costo Total
Implementar un reforzamiento de la cultura organizacional	1. Programa de reforzamiento de capacitación dirigido al personal que brinda servicio al cliente externo.	Q 500,000.00	Q 500,000.00
Utilización de la tecnología para la optimización del servicio	1. Computadora para instalación del programa del equipo telefónico. 2. Sistema de telefonía IP con terminales de escritorio. 3. Licencia del programa del sistema telefónico. 4. Monitor de plasma para presentación de gráficas. 5. Programa de introducción de la tecnología.	Q 7,800.00 Q 117,000.00 Q 39,000.00 Q 9,999.00 Q 3,600.00	Q 177,399.00
Desarrollo de un programa de información y divulgación para el cliente externo del servicio que se presta	1. Presupuesto de medio impreso y plan de acción promocional para dar a conocer el servicio del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>) al cliente externo.	Q 34,020.00	Q 34,020.00
Ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio	N/A	N/A	N/A
Creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente	1. Impresión de guías de calidad en el servicio.	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Total			Q 712,919.00

Fuente: aporte propositivo, junio 2008.

3.6.2 Beneficios

Los beneficios proyectados que obtendrá la empresa en estudio por medio del mejoramiento del servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, se detallan a continuación: (Véase cuadro 33)

CUADRO 33
BENEFICIO DE LAS CINCO ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE LA
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Estrategia	Costo Total	Beneficio
Implementar un reforzamiento de la cultura organizacional	Q 500,000.00	Crecimiento de un 25% del número de transferencias de dinero en el año 2009, es decir, mejorar con respecto al año 2008, en donde hubo un decrecimiento de transferencias aproximadamente del 15%, ya que, los clientes serán mejor atendidos por el personal y desearán utilizar más el servicio de transferencias que brinda la empresa.
Utilización de la tecnología para la optimización del servicio	Q 177,399.00	Aumentar un 20% las llamadas atendidas por cada operador del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>), ya que, en promedio cada operador atiende 2000 llamadas al mes y con la optimización de los recursos tecnológicos y del tiempo, se estima aumentar a 2400 llamadas atendidas al mes.
Desarrollo de un programa de información y divulgación para el cliente externo del servicio que se presta	Q 34,020.00	Aumentar un 100% de llamadas recibidas del cliente externo por operador del Departamento de Centro de Llamadas (<i>Call Center</i>), ya que, en promedio cada operador atiende 1 llamada diaria del cliente externo y se espera lograr incrementar a 2 llamadas recibidas por operador.
Van	Q 711,419	

Fuente: aporte propositivo, marzo 2009.

Estrategia	Costo Total	Beneficio
Vienen	Q 711,419	
Ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda del servicio	N/A	Reducción de costos, debido a que, no se pagarán horas extras y tampoco se contratará recurso humano adicional cuando exista demanda alta, ya que, se aprovechará el personal disponible de otros departamentos. Así también, se reducirán costos al momento de dar mantenimiento preventivo al equipo cuando exista demanda baja, ya que no será necesario el mantenimiento correctivo o compra de equipo nuevo.
Creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente	Q 1,500.00	Crecimiento de un 25% del número de transferencias de dinero en el año 2009, es decir, mejorar con respecto al año 2008, en donde hubo un decrecimiento de transferencias aproximadamente del 15%, ya que, los clientes serán mejor atendidos por el personal y desearán utilizar más el servicio de transferencias que brinda la empresa.
Total	Q 712,919.00	

Fuente: aporte propositivo, marzo 2009.

Al haber analizado y señalado los problemas que afronta el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) mediante el diagnóstico situacional, se pudo establecer en este capítulo las estrategias que pueden resolver dicha problemática que afronta el departamento y los beneficios que dichas estrategias aportarán a la empresa.

Dichas estrategias son necesarias para mejorar y optimizar el servicio que se le brinda al cliente interno y externo de la empresa, las cuales buscan satisfacer sus necesidades a través de este departamento. Con la participación de toda la empresa, se deben poner en práctica todas las actividades que conllevan estas estrategias para beneficio del cliente interno y externo y sobre todo por el beneficio de la empresa.

CONCLUSIONES

1. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) no cuenta con estrategias que le permitan optimizar el servicio al cliente, por lo que es necesario que se planteen proposiciones que contribuyan a mejorar la atención al usuario.
2. El servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa dedicada a las transferencias de dinero, no supera las expectativas que el cliente externo espera, debido a que no cuenta con estrategias relacionadas con la implementación de un reforzamiento de la cultura organizacional, no se utiliza la tecnología para la optimización del servicio, no existe un programa de información y divulgación del servicio, no se ajusta la capacidad y control del nivel de la demanda y no se tiene una guía orientada a la calidad en el servicio, lo que ocasiona que no se cierren las brechas del proveedor del servicio y consecuentemente, la brecha del cliente.
3. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio no cuenta con medidas de control que permitan evaluar el servicio que brinda al cliente externo, por lo que no se puede determinar la forma de cerrar las brechas de calidad en el servicio, para lograr mantener el posicionamiento de mercado, así como los diferentes objetivos y metas propuestas a corto y mediano plazo.
4. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) no cuenta con planes de contingencia para los días y meses en que la demanda del servicio es mayor.

5. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) posee una gran demanda de los servicios que presta, sobre todo con las agencias propias y sub-agentes. Esto provoca que el personal de éste departamento esté ocupado y no conteste rápido el teléfono y el cliente pierde tiempo para solucionar su problema.
6. El cliente necesita que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) le cumpla las expectativas del servicio, por lo que espera entre otros aspectos, una atención personalizada por parte del prestador del servicio, calidad y rapidez en el servicio.
7. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), no cuenta con un adecuado equipo telefónico, ya que, éste no cubre las necesidades de dicho departamento.
8. Los empleados que están en servicio de atención al cliente en la empresa dedicada a las transferencias de dinero no cuentan con un reforzamiento de la cultura organizacional, lo que provoca que no presten un servicio adecuado al público.
9. La base de datos que tiene el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) del cliente externo está desactualizada, lo que provoca pérdida de recursos de tiempo, financieros y humanos, al momento de localizar al cliente para informarle de alguna promoción.

RECOMENDACIONES

1. Se deben aplicar las estrategias que se proponen en este documento, las cuales consisten en la implementación de un reforzamiento de la cultura organizacional, la utilización de la tecnología para la optimización del servicio, el desarrollo de un programa de información y divulgación de los servicios, el ajuste de la capacidad y control del nivel de la demanda y la creación de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente, las cuales optimizarán el servicio que se le presta al cliente.
2. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), para mejorar la calidad en el servicio y superar las expectativas que el cliente espera, necesita cerrar la brecha del cliente a través del cierre de las cuatro brechas del proveedor, esto por medio de la aplicación de las cinco estrategias propuestas las cuales tienen como objetivo la optimización del servicio de la empresa.
3. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa objeto de estudio debe evaluar el servicio que brinda al cliente externo por medio de boletas de encuestas, las cuales se efectuará cada tres meses, con el objetivo de llevar un mejor control y obtener datos acerca de la adecuada o inadecuada información que se les proporciona a los usuarios del servicio, esto con el fin de lograr cerrar las brechas de calidad en el servicio, manteniendo el posicionamiento de mercado y alcanzar los diferentes objetivos y metas propuestas a corto y mediano plazo.
4. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) conjuntamente con la empresa, deben buscar planes de contingencia para los días y meses de mayor demanda del servicio, lo cual propone la satisfacción de sus necesidades.

5. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) debe comunicar al cliente interno y externo, sobre otros medios para brindarle soporte, como por ejemplo: el correo electrónico, donde pueden escribir informando sobre el problema. Todo lo anterior conllevará a la satisfacción del usuario y al cumplimiento de sus expectativas.
6. Para cumplir con las expectativas que el cliente requiere, se deben mejorar algunos aspectos tales como: la atención que se le brinda al usuario por medio de personal calificado el cual, debe ofrecer un servicio rápido y de calidad a través del rediseño de los procesos internos y el mejoramiento del servicio.
7. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) debe utilizar tecnología que le ayude a optimizar el servicio que presta, por lo que, es necesario invertir en la compra de equipo telefónico que cubra las necesidades.
8. El Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) conjuntamente con la empresa, deben implementar un reforzamiento de la cultura organizacional que optimice la atención al cliente por parte de los empleados que brindan este servicio.
9. Es necesario que Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) invierta recursos de tiempo, financieros y humanos para actualizar la base de datos que se tiene del cliente externo, lo cual beneficiará a largo plazo; ya que, se ahorrarán recursos al momento de contactarles para promociones. El personal que brinda atención al cliente en las agencias propias y sub-agentes pueden colaborar con la actualización de datos del cliente al momento que éste llegue a realizar una transferencia, y obtener la actualización de los datos.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARRIOS PÉREZ, LUIS EMILIO (LIC.) Prontuario de leyes bancarias y financieras. Guatemala. Ediciones Legales Comercio e Industria. 2005. Tomo I y II. 633 Páginas.
2. CIFUENTES MEDINA, EDELIBERTO. La aventura de investigar: El plan y la tesis. Guatemala. Magna Terra Editores, S.A. 2003. 213 Páginas.
3. FABOZZI, FRANK J.; MODIGLIANI, FRANCO; FERRI, MICHAEL G. Mercados e instituciones financieras. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Litografía Ingramex, S.A. de C.V. Primera Edición. 1999. 697 Páginas.
4. FINCH, LLOYD. La cortesía por teléfono y el servicio al cliente. México. Grupo Editorial Ibero América, S.A. de CV. 1996. 64 Páginas.
5. KEEGAN, WARREN J.; GREEN, MARK C. Fundamentos de mercadotecnia internacional. México. Litografía Ingramex, S.A. de C.V. 2001. 421 Páginas.
6. KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY. Fundamentos de mercadotecnia. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Segunda Edición. 1992. 654 Páginas.
7. LAMBIN, JEAN-JACQUES. Marketing estratégico. Colombia. Mc Graw Hill. Tercera edición 1995. 610 Páginas.
8. LAROUSSE. Diccionario. México. Ediciones Larousse, S.A. de C.V. Cuarta edición. 2003. 1660 Páginas.

9. MENDEZ JACOBO, VÍCTOR OMAR. Tesis. Estrategias para la optimización del servicio al cliente en la Dirección General de Migración. Guatemala. MB 2005. 240 Páginas.
10. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Investigación de mercados. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de empresas. Área de Mercadotecnia. 2001. 78 Páginas.
11. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Métodos cuantitativos II. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de empresas. Área de Métodos 2001. 200 Páginas
12. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Técnicas de investigación documental. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. 1999. 270 Páginas.
13. WU. Material publicitario. Guatemala. Soinsa 2008. 25 páginas.
14. W.U.F.S.I. Manual de servicio internacional. Guatemala. Versión 2.0. 60 Páginas.
15. ZEITHAML, VALARIE A.; BITNER, MARY JO. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. Colombia. Irwin McGraw-Hill. Segunda edición. 2002. 747 Páginas.
16. <http://www.necunifiedsolutions.com>. The Dterm IP. Neax 2000 IPS. Call Center WorkX MIS. 2008
17. www.prensalibre.com El sostén de la economía. Guatemala, 16 de Noviembre de 2008. Página 11.

18. www.wikipedia.org. Cliente. Servicio. Estrategia. 2008.

ANEXOS

ANEXO 1

CÁLCULO DE LA MUESTRA
USUARIOS DEL SERVICIO

1. Clientes externos que utilizan el servicio del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 509}{(0.05)^2 (509-1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = 219.1731$$

$$\sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = \sqrt{\frac{509 - 219.1731}{508}} = 0.7553$$

$$n = 219.1731 \times 0.7553 = 165 \text{ personas}$$

Para el cálculo de la muestra de clientes externos, se utilizó el número promedio de personas que la empresa tiene en su base de datos.

Se encuestó a todo el personal que trabaja en el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) de la empresa en estudio, es decir 7 personas; se encuestó también a los clientes internos que se contactan con el personal del Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), es decir, con los 13 jefes de las agencias propias en toda Guatemala y con los 23 jefes de las sub-agencias en toda Guatemala.

ANEXO 2

BOLETA DE ENCUESTA

DIRIGIDA AL PRESTADOR DEL SERVICIO DEL CALL CENTER

TEMA: ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LAS TRASFERENCIAS DE DINERO.

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente en el departamento de Centro de Llamadas (Call Center), para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

DATOS GENERALESSexo: M F

Tiempo de laborar en la empresa:

- a. menos de 1 año c. de 3 a 5 años
 b. de 1 a 3 años d. más de 5 años

CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN

1. ¿Al momento de ingresar a la empresa, el Departamento de Recursos Humanos le ofreció capacitación para las tareas que iba a realizar?
 Si No
2. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el “servicio al cliente”?
 Si No
a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 3
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 6
3. ¿La capacitación la recibió por parte de la empresa?
 Si No
4. ¿Qué cursos ha recibido para capacitarse en “servicio al cliente”?
a. _____ b. _____
5. ¿Con que frecuencia ha recibido cursos de “servicio al cliente”?
 a. Una vez al año c. Más de 3 veces al año
 b. De 2 a 3 veces al año

6. ¿Qué otras capacitaciones ha recibido, las cuales considere que le ayudan a ofrecer un mejor servicio al usuario?
- a. _____ c. _____
b. _____ d. _____
7. ¿Tiene conocimiento si la empresa posee una misión y visión establecidas?
- Si No
- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 8
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 9
8. ¿Le han comunicado el contenido de la misión y visión que posee la empresa?
- Si No
9. ¿Tiene conocimiento si el Departamento de Call Center de la empresa posee una misión y visión establecidas?
- Si No
- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 10
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 11
10. ¿Le han comunicado el contenido de la misión y visión que posee el Departamento de Call Center de la empresa?
- Si No
11. ¿Tiene conocimiento si el Departamento de Call Center posee una guía de atención al cliente?
- Si No
- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 12
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 13
12. ¿Le han comunicado el contenido de la guía de atención al cliente?
- Si No
13. ¿La empresa cuenta con un manual de quejas?
- Si No
- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 14
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 16

14. ¿Le han comunicado las quejas de los clientes, para así recuperar el servicio al cliente?

- Si No

15. Si ha habido quejas, ¿Qué hace la empresa para la recuperación del servicio al cliente?

- a. _____ b. _____

EQUIPO DE TRABAJO

16. ¿Le suministran todo el equipo tecnológico (computadora, impresora, etc.) necesario para que pueda ofrecer un servicio eficiente?

- Si No

17. ¿El equipo tecnológico que utiliza para la atención del usuario, funciona eficientemente?

- Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor pasar a la pregunta # 21
b. Si su respuesta es negativa, favor continuar en la pregunta # 18

18. ¿Cuáles son los problemas mas frecuentes que posee el equipo tecnológico?

- a. Mal funcionamiento c. Programas inadecuados
 b. Falta de suministros d. Otros, favor especifique:_____

19. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué problemas le ocasiona el equipo tecnológico cuando presta el servicio al usuario?

- a. Retraso en la atención c. Otros, favor especifique:_____
 b. Acumulación de trabajo

20. ¿Cuáles cree que son las causas por las que el equipo tecnológico no funciona bien?

- a. Falta de mantenimiento c. Mala adquisición
 b. Equipo obsoleto d. Otros, favor especifique:_____

ÁREA DE TRABAJO

21. ¿En su área de trabajo, tiene el espacio y comodidad suficiente para realizar su trabajo?

- Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor pasar a la pregunta # 23
b. Si su respuesta es negativa, favor continuar en la pregunta # 22

22. ¿Cuáles son los problemas que encuentra en su área de trabajo?
- a. Falta de iluminación y claridad c. Escasa ventilación
- b. Espacio reducido d. Otros, favor especifique: _____

23. ¿Se siente motivado en su trabajo?
- Si No Por qué?: _____

24. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?
- Si No Por qué?: _____

25. ¿Qué incentivos adicionales a los de ley, le brinda la empresa?
- a. _____ c. _____
- b. _____ d. _____

DEMANDA DEL SERVICIO

26. Según su criterio, ¿cuáles son las horas del día en las cuales existe mayor demanda del servicio que presta? _____

27. En las horas del día de mayor demanda del servicio que presta, ¿la empresa posee un plan de contingencia para poder atender de una manera cómoda y eficaz al usuario?
- Si No

28. Según su criterio ¿cuáles son los días de la semana en los cuales existe una mayor demanda del servicio que presta? _____

29. En los días de mayor demanda del servicio, ¿la empresa posee un plan de contingencia para poder atender de una manera cómoda y eficaz al público?
- Si No

30. Según su criterio ¿cuáles son los meses en los cuales existe una mayor demanda del servicio que presta? _____

31. ¿Cuáles cree que son las causas por las que existe una mayor demanda del servicio que presta, en los meses anteriormente descritos?
- a. _____ b. _____

32. En los meses de mayor demanda del servicio, ¿la empresa posee un plan de contingencia para poder atender de una manera cómoda y eficaz al público?

Si

No

a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 33

b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 34

33. ¿Qué planes de contingencia aplica la empresa en época de mayor demanda del servicio?

a. _____

b. _____

c. _____

34. ¿Cuáles cree que son las causas por las que existe una menor demanda del servicio que presta, en los meses restantes?

a. _____

b. _____

35. Sugerencias para mejorar el servicio que brinda su Departamento

a. _____

b. _____

ANEXO 3

BOLETA DE ENCUESTA

DIRIGIDA AL PRESTADOR DEL SERVICIO DE TRANSFERENCIAS DE DINERO
TEMA: ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER) DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LAS TRASFERENCIAS DE DINERO.

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente en el departamento de Centro de Llamadas (Call Center) de una empresa dedicada a las transferencias de dinero, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas, que no le tomará mucho tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

- Sexo: M F
- Lugar de residencia: Ciudad Capital Departamento
- Tiempo de laborar en la empresa a. Menos de 1 año b. De 1 a 3 años
 c. De 3 a 5 años d. Más de 5 años

CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN

1. ¿Al momento de ingresar a la empresa, el Departamento de Recursos Humanos le ofreció capacitación para las tareas que iba a realizar?
 Si No

2. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el “servicio al cliente”?
 Si No
a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 3
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 6

3. ¿La capacitación la recibió por parte de la empresa?
 Si No

4. ¿Qué cursos ha recibido para capacitarse en “servicio al cliente”?
a. _____ b. _____

5. ¿Con que frecuencia ha recibido cursos de “servicio al cliente”?
 a. Una vez al año c. Más de 3 veces al año
 b. De 2 a 3 veces al año

6. ¿Qué otras capacitaciones ha recibido, las cuales considere que le ayudan a ofrecer un mejor servicio al usuario?

- a. _____ c. _____
b. _____ d. _____

7. ¿Tiene conocimiento si la empresa posee una misión y visión establecidas?

- Si No

8. ¿Le han comunicado el contenido de la misión y visión que posee la empresa?

- Si No

EQUIPO DE TRABAJO

9. ¿Le suministran todo el equipo tecnológico (computadora, impresora, etc.) necesario para que pueda ofrecer un servicio eficiente?

- Si No

10. ¿El equipo tecnológico que utiliza para la atención del usuario, funciona eficientemente?

- Si No

a. Si su respuesta es afirmativa, favor pasar a la pregunta # 14

b. Si su respuesta es negativa, favor continuar en la pregunta # 11

11. ¿Cuáles son los problemas mas frecuentes que posee el equipo tecnológico?

- a. Mal funcionamiento c. Programas inadecuados
 b. Falta de suministros d. Otros, favor especifique:_____

12. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué problemas le ocasiona el equipo tecnológico cuando presta el servicio al usuario?

- a. Retraso en las transferencias c. Otros, favor especifique:_____
 b. Acumulación de trabajo

13. ¿Cuáles cree que son las causas por las que el equipo tecnológico no funciona bien?

- a. Falta de mantenimiento c. Mala adquisición
 b. Equipo obsoleto d. Otros, favor especifique:_____

ÁREA DE TRABAJO

14. ¿En su área de trabajo, tiene el espacio y comodidad suficiente para realizar su trabajo?

- Si No

a. Si su respuesta es afirmativa, favor pasar a la pregunta # 16

b. Si su respuesta es negativa, favor continuar en la pregunta # 15

24. ¿El personal que le atiende en el Departamento de Call Center saluda al inicio de la conversación telefónica?

- Si No

25. ¿El personal que le atiende en el Departamento de Call Center se presenta al inicio de la conversación telefónica?

- Si No

26. ¿Considera que el personal que le atiende en el Departamento de Call Center brinda la información con amabilidad?

- Si No ¿Por qué?: _____

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

27. ¿Considera usted que la información proporcionada es satisfactoria?

- Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor pasar a la pregunta # 31
b. Si su respuesta es negativa, favor continuar en la pregunta # 28

28. ¿La inadecuada información o la falta de ésta, le ha causado inconvenientes?

- Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 29
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 31

29. ¿Qué clase de inconvenientes le ha causado la inadecuada información?

- a. Pérdida de tiempo d. Gastos en papelería
 b. Gastos monetarios e. Otros, favor especifique: _____
 c. Pérdida de clientes

30. Al momento del inconveniente, ¿Cómo califica el tiempo de resolución del problema?

- a. Muy rápido c. Lento
 b. Rápido d. Muy lento

31. Sugerencias para mejorar el servicio de Call Center

- a. _____ d. _____
b. _____
c. _____

ANEXO 4

BOLETA DE ENCUESTA

DIRIGIDA AL INTERMEDIARIO QUE REQUIERE EL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE CALL CENTER DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO
 TEMA: ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER) DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TRASFERENCIAS DE DINERO.

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente en el departamento de Centro de Llamadas (Call Center) de una empresa dedicada a las transferencias de dinero, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas, que no le tomará mucho tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F
 Lugar de residencia: Ciudad Capital Departamento

Tiempo de laborar –como intermediario – para la empresa

- a. Menos de 1 año c. De 3 a 5 años
 b. De 1 a 3 años d. Más de 5 años

EL SERVICIO Y SU CALIDAD

1. ¿Sabe usted que WU cuenta con un Departamento de Call Center?

- Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 2
 b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 17

2. ¿Alguna vez ha utilizado el servicio del Departamento de Call Center de WU?

- Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 3
 b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 17

3. ¿Cómo se enteró del servicio que brinda el Departamento de Call Center?

- a. Medio escrito (fax, e-mail) d. Otros, favor especifique: _____
 b. Medio auditivo (teléfono)

4. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio que brinda el Departamento de Call Center?
- a. Una vez al día d. Una vez cada 3 meses
- b. Una vez a la semana e. Otro, favor especifique: _____
- c. Una vez al mes
5. ¿Cómo considera la calidad del servicio que brinda el Departamento de Call Center?
- a. Muy Buena c. Regular
- b. Buena d. Mala
6. Según su criterio, ¿Cómo califica el tiempo en el servicio que se le presta?
- a. Muy rápido c. Lento
- b. Rápido d. Muy lento
7. ¿El servicio que se le presta, cumple con las expectativas deseadas?
- Si No ¿Por qué?: _____
8. ¿Cree que se puede mejorar el servicio que se le presta?
- Si No ¿Por qué?: _____

PERSONAL ADMINISTRATIVO

9. ¿Cómo califica al personal que le atiende en el Departamento de Call Center?
- a. Muy Bueno c. Regular
- b. Bueno d. Malo
10. ¿El personal que le atiende en el Departamento de Call Center saluda al inicio de la conversación telefónica?
- Si No
11. ¿El personal que le atiende en el Departamento de Call Center se presenta al inicio de la conversación telefónica?
- Si No
12. ¿Considera que el personal que le atiende en el Departamento de Call Center brinda la información con amabilidad?
- Si No ¿Por qué?: _____

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

13. ¿Considera usted que la información que se le proporciona es satisfactoria?
- Si No
- a. Si su respuesta es afirmativa, favor pasar a la pregunta # 17
- b. Si su respuesta es negativa, favor continuar en la pregunta # 14
14. ¿La inadecuada información o la falta de ésta, le ha causado inconvenientes?
- Si No
- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 15
- b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 17
15. ¿Qué clase de inconvenientes le ha causado la inadecuada información?
- a. Pérdida de tiempo c. Pérdida de clientes
- b. Gastos monetarios d. Otros, favor especifique:_____
16. Al momento del inconveniente, ¿Cómo califica el tiempo de resolución del problema?
- a. Muy rápido c. Lento
- b. Rápido d. Muy lento
17. Sugerencias para mejorar el servicio
- a. _____ c. _____
- b. _____ d. _____

ANEXO 5

BOLETA DE ENCUESTA

DIRIGIDA AL USUARIO QUE REQUIERE EL SERVICIO DE TRANSFERENCIAS DE DINERO
TEMA: ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER) DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LAS TRASFERENCIAS DE DINERO.

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente en el departamento de Centro de Llamadas (Call Center) de una empresa dedicada a las transferencias de dinero, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas, que no le tomará mucho tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F
Lugar de residencia: Ciudad Capital Departamento

EL SERVICIO Y SU CALIDAD

1. ¿Alguna vez ha utilizado el servicio de transferencias de dinero?
 Si No
 - a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar con la pregunta # 2
 - b. Si su respuesta es negativa, favor devolver la encuesta. Gracias

2. ¿Ha utilizado el servicio de transferencias de WU?
 Si No
 - a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar con la pregunta # 3
 - b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 4

3. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio que brinda la empresa?
 a. Una vez a la semana c. Una vez cada 6 meses
 b. Una vez al mes d. Una vez al año

4. ¿Ha utilizado otro servicio de transferencias de dinero?
 Si No
 - a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar con la pregunta # 5
 - b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 6

5. ¿Cuáles son los nombres de los otros servicios de transferencias de dinero que utiliza?
- a. _____ c. _____
b. _____ d. _____
6. ¿Sabe usted que WU cuenta con un Departamento de Call Center?
- Si No
- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 7
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 21
7. ¿Cómo se enteró del servicio que brinda el Departamento de Call Center?
- a. Televisión c. Prensa
 b. Radio d. Otros, favor especifique:_____
8. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio que brinda el Departamento de Call Center?
- a. Una vez a la semana c. Una vez cada 6 meses
 b. Una vez al mes d. Una vez al año
9. ¿Cómo considera la calidad del servicio que brinda el Departamento de Call Center?
- a. Muy Buena c. Regular
 b. Buena d. Mala
10. Según su criterio, ¿Cómo califica el tiempo en el servicio que se le presta?
- a. Muy rápido c. Lento
 b. Rápido d. Muy lento
11. ¿El servicio que le presta el Departamento de Call Center, cumple con las expectativas deseadas?
- Si No ¿Por qué?:_____
12. ¿Cree que se puede mejorar el servicio que le presta el Departamento de Call Center?
- Si No ¿Por qué?:_____

PERSONAL ADMINISTRATIVO

13. ¿Cómo califica al personal que le atiende en el Departamento de Call Center?
- a. Muy Bueno c. Regular
 b. Bueno d. Malo

14. ¿El personal que le atiende en el Departamento de Call Center saluda al inicio de la conversación telefónica?

- Si No

15. ¿El personal que le atiende en el Departamento de Call Center se presenta al inicio de la conversación telefónica?

- Si No

16. ¿Considera que el personal que le atiende en el Departamento de Call Center brinda la información con amabilidad?

- Si No ¿Por qué?: _____

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

17. ¿Considera usted que la información proporcionada es satisfactoria?

- Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor pasar a la pregunta # 21
b. Si su respuesta es negativa, favor continuar en la pregunta # 18

18. ¿La inadecuada información o la falta de ésta, le ha causado inconvenientes?

- Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 19
b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 21

19. ¿Qué clase de inconvenientes le ha causado la inadecuada información?

- a. Pérdida de tiempo c. Otros, favor especifique: _____
 b. Gastos monetarios

20. Al momento del inconveniente, ¿Cómo califica el tiempo de resolución del problema?

- a. Muy rápido c. Lento
 b. Rápido d. Muy lento

21. Sugerencias para mejorar el servicio

- a. _____ c. _____
b. _____ d. _____

ANEXO 6

BOLETA DE ENCUESTA

DIRIGIDA AL USUARIO QUE REQUIERE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (*CALL CENTER*) DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TRASFERENCIAS DE DINERO.

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente en el departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Sexo: M F

EL SERVICIO Y SU CALIDAD

- ¿Cada cuanto tiempo utiliza el servicio que le presta el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)?
 Una vez a la semana Una vez cada seis meses
 Una vez al mes Otros, favor especifique:_____
- ¿Cómo considera la calidad del servicio prestado?
 Muy buena Regular
 Buena Mala
- Según su criterio, ¿cómo califica el tiempo del servicio que se le prestó?
 Muy rápido Lento
 Rápido Muy lento
- ¿El servicio que se le presta, cumple con las expectativas deseadas?
 Si No
- ¿Cree que puede mejorar el servicio que se le prestó?
 Si No
- ¿Cree que la calidad del servicio compensa el tiempo que se tardó en realizar su consulta?
 Si No

PERSONAL ADMINISTRATIVO

7. ¿Cómo califica el personal que lo atendió?

Muy bueno

Regular

Bueno

Malo

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

8. ¿Se informó por algún medio del servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)?

Si

No

a. Si su respuesta es afirmativa, favor continuar en la pregunta # 9

b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta # 10

9. ¿Qué medio utilizó para informarse del servicio que brinda el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*)?

Televisión

Prensa

Radio

Otros, favor especifique: _____

10. Sugerencias para mejorar el servicio.

a. _____

b. _____

ANEXO 7

LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO U OTROS ACTIVOS (Decreto 67-2001)

CAPITULO I

ARTICULO 1. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito, y establece las normas que para este efecto deberán observar las personas obligadas a que se refiere el artículo 18 de esta ley y las autoridades competentes.

CAPITULO II

DEL DELITO, DE LOS RESPONSABLES Y DE LAS PENAS

SECCION I

DEL DELITO

ARTICULO 2. Del delito de lavado de dinero u otros activos.

Comete el delito de lavado de dinero u otros activos quien por sí, o por interpósita persona: a) Invierta, convierta, transfiera o realice cualquier transacción financiera con bienes o dinero, sabiendo, o que por razón de su cargo, empleo, oficio o profesión esté obligado a saber, que los mismos son producto, proceden o se originan de la comisión de un delito; b) Adquiera, posea, administre, tenga o utilice bienes o dinero sabiendo, o que por razón de su cargo, empleo, oficio o profesión esté obligado a saber, que los mismos son producto, proceden o se originan de la comisión de un delito; c) Oculte o impida la determinación de la verdadera naturaleza, el origen, la ubicación, el destino, el movimiento o la propiedad de bienes o dinero o de derechos relativos a tales bienes o dinero, sabiendo, o que por razón de su cargo, empleo, oficio o profesión esté obligado a saber, que los mismos son producto de la comisión de un delito.

ARTICULO 3. Extradición. Los delitos contemplados en la presente ley darán lugar a la extradición activa o pasiva, de conformidad con la legislación vigente.

SECCION II

DE LOS RESPONSABLES Y DE LAS PENAS

ARTICULO 4. Personas individuales. El responsable del delito de lavado de dinero u otros activos será sancionado con prisión inmutable de seis a veinte años, más una multa igual al valor de los bienes, instrumentos o productos objeto del delito; el comiso, pérdida o destrucción de los objetos provenientes de la comisión del delito o de los instrumentos utilizados para su comisión; el pago de costas y gastos procesales; y la publicación de la sentencia en, por lo menos, dos de los medios de comunicación social escritos de mayor circulación en el país.

Si el delito fuere cometido por persona extranjera se le impondrá, además de las penas a que se hubiere hecho acreedora, la pena de expulsión del territorio nacional, que se ejecutará inmediatamente que haya cumplido aquellas.

ARTICULO 5. Personas jurídicas. Serán imputables a las personas jurídicas, independientemente de la responsabilidad penal de sus propietarios, directores, gerentes, administradores, funcionarios, empleados o representantes legales, los delitos previstos en esta ley, cuando se tratase de actos realizados por sus órganos regulares siempre que se hallaren dentro del giro u objeto normal o aparente de sus negocios.

En este caso, además de las sanciones aplicables a los responsables, se impondrá a la persona jurídica una multa de diez mil dólares (EUA\$10,000.00) a seiscientos veinticinco mil dólares (EUA\$625,000.00) de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda nacional, atendiendo a la gravedad y circunstancias en que se cometió el delito, y se le apercibirá que en caso de reincidencia se ordenará la cancelación de su personalidad jurídica en forma definitiva.

También se sancionará a la persona jurídica con el comiso, pérdida o destrucción de los objetos provenientes de la comisión del delito o de los instrumentos utilizados para su comisión; el pago de costas y gastos procesales, y la publicación de la sentencia en, por lo menos, dos de los medios de comunicación social escritos de mayor circulación en el país. Cuando se tratase de personas jurídicas sujetas a la vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Bancos, el Juez notificará a dicho órgano supervisor la sentencia condenatoria respectiva, para que proceda a aplicar las medidas contenidas en las leyes de la materia.

ARTICULO 6. Otros responsables. Quienes se hallaren responsables de participar en la proposición o conspiración para cometer el delito de lavado de dinero u otros activos así como la tentativa de su comisión, serán sancionados con la misma pena de prisión señalada en el artículo 4 para el delito consumado, rebajada en una tercera parte, y demás penas accesorias.

ARTICULO 7. Agravación específica. Si el delito de lavado de dinero u otros activos fuere cometido por quienes desempeñen un cargo de elección popular, un funcionario o empleado público, o un funcionario o empleado de la Intendencia de Verificación Especial, con ocasión del ejercicio de su cargo, se le sancionará con la pena correspondiente aumentada en una tercera parte, y demás penas accesorias. Además, se le impondrá la pena accesoria de inhabilitación especial para el ejercicio de cargo o empleo público por el doble del tiempo de la pena privativa de libertad.

ARTICULO 8. Del comiso de bienes. Para los efectos de esta ley el comiso consiste en la pérdida a favor del Estado de los bienes, instrumentos o productos utilizados o provenientes de la comisión del delito de lavado de dinero u otros activos, declarada en sentencia, a no ser que pertenezcan a un tercero no responsable del hecho.

Cuando los objetos referidos fueren de uso prohibido o no sean de lícito comercio, se ordenará el comiso aunque no llegue a declararse la existencia del delito o la culpabilidad del sindicado o acusado o se ignore quién es la persona responsable del delito

CAPITULO III

SECCION I

DEL PROCEDIMIENTO

ARTICULO 9. Del procedimiento. En la persecución penal de los delitos y ejecución de las penas que establece esta ley, se aplicará el procedimiento señalado en el Código Procesal Penal para los delitos de acción pública.

ARTICULO 10. Reserva de investigación. Por la naturaleza de los delitos que la presente ley contempla, con observancia de lo prescrito en la Constitución Política de la República, las diligencias y las actuaciones llevadas a cabo en el curso del procedimiento preparatorio del proceso penal serán reservadas.

SECCION II

PROVIDENCIAS CAUTELARES

ARTICULO 11. Providencias cautelares. El Juez o Tribunal que conozca del proceso podrá dictar en cualquier tiempo, sin notificación ni audiencia previas, cualquiera providencia cautelar o medida de garantía establecida en la ley encaminada a preservar la disponibilidad de los bienes, productos o instrumentos provenientes o relacionados con el delito de lavado de dinero u otros activos, cuando lo solicite el Ministerio Público.

Este requerimiento deberá ser conocido y resuelto por el Juez o tribunal inmediatamente.

ARTICULO 12. Peligro de demora. En caso de peligro por la demora, el Ministerio Público podrá ordenar la incautación, embargo o inmovilización de bienes, documentos y cuentas bancarias, pero deberá solicitar la convalidación judicial inmediatamente, acompañando el inventario respectivo de éstos e indicando el lugar donde se encuentran.

Si el Juez o Tribunal no confirma la providencia cautelar, ordenará en el mismo acto la devolución de los bienes, documentos o cuentas bancarias, objetos de la misma.

ARTICULO 13. Custodia. Los bienes, productos o instrumentos objeto de medidas cautelares quedarán bajo la custodia del Ministerio Público o de la persona que éste designe, quienes serán responsables de su conservación para su incorporación al proceso.

ARTICULO 14. Revisión. Las providencias cautelares decretadas podrán ser revisadas, revocadas o modificadas en cualquier tiempo por el Juez o Tribunal, a solicitud de parte, garantizando en todo caso el derecho de audiencia.

ARTICULO 15. Destino de bienes, productos o instrumentos objeto de providencias cautelares. Cuando no sea posible establecer al titular del derecho de propiedad o de cualquiera otro derecho real sobre los objetos, instrumentos y productos del delito de lavado de dinero u otros activos sujetos a medidas de garantía, o éstos no sean reclamados durante un plazo de tres meses, el juez podrá, previa audiencia a quienes de acuerdo con lo que consta en el expediente pudieran tener interés legítimo sobre los mismos, autorizar el uso temporal de dichos bienes, productos o instrumentos a las autoridades encargadas de prevenir, controlar, investigar, y perseguir el delito de lavado de dinero u otros activos.

ARTICULO 16. Terceros de buena fe. Las medidas y sanciones a que se refieren los artículos 11, 12 y 15 se aplicarán salvo los derechos de terceros de buena fe.

ARTICULO 17. Devolución de bienes en depósito. El juez o tribunal del caso podrá disponer la devolución, con carácter de depósito durante el proceso, al reclamante de los bienes, productos o instrumentos de lícito comercio cuando se haya acreditado y concluido en la vía incidental que: a) El reclamante tiene legítimo derecho respecto de los bienes, productos o instrumentos; b) El reclamante no puede ser imputado de ningún tipo de participación, colusión o implicación con respecto a delitos de lavado de dinero u otros activos, objeto del proceso. c) El reclamante no adquirió derecho alguno a los bienes, productos o instrumentos de la persona procesada en circunstancias que llevaran razonablemente a concluir que el derecho sobre aquellos le fue transferido para evitar el eventual decomiso posterior de los mismos, y d) El reclamante hizo todo lo razonable para impedir el uso ilegal de los bienes, productos o instrumentos. El reclamante tendrá la obligación de exhibir dichos bienes, productos o instrumentos cuando así se lo solicite el juez o tribunal competente o el Ministerio Público.

CAPITULO IV

DE LAS PERSONAS OBLIGADAS Y DE SUS OBLIGACIONES

ARTICULO 18. De las personas obligadas. Para los efectos de la presente ley se consideran personas obligadas, las siguientes:

- 1) Las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos.
- 2) Las personas individuales o jurídicas que se dediquen al corretaje o a la intermediación en la negociación de valores.
- 3) Las entidades emisoras y operadoras de tarjetas de crédito.
- 4) Las entidades fuera de plaza denominadas off-shore que operan en Guatemala, que se definen como entidades dedicadas a la intermediación financiera constituidas o registradas bajo las leyes de otro país y que realizan sus actividades principalmente fuera de la jurisdicción de dicho país.
- 5) Las personas individuales o jurídicas que realicen cualesquiera de las siguientes actividades:
 - a) Operaciones sistemáticas o sustanciales de canje de cheques.
 - b) Operaciones sistemáticas o sustanciales de emisión, venta o compra de cheques de viajero o giros postales.
 - c) Transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos y/o movilización de capitales.
 - d) Factorajes.
 - e) Arrendamiento financiero.
 - f) Compraventa de divisas.
 - g) Cualquier otra actividad que por la naturaleza de sus operaciones pueda ser utilizada para el lavado de dinero u otros activos, como se establezca en el reglamento.

ARTICULO 19. Programas. Las personas obligadas deberán adoptar, desarrollar y ejecutar programas, normas, procedimientos y controles internos idóneos para evitar el uso indebido de sus servicios y productos en actividades de lavado de dinero u otros activos. Estos programas incluirán, como mínimo:

- a) Procedimientos que aseguren un alto nivel de integridad del personal y de conocimiento de los antecedentes personales, laborales y patrimoniales de los empleados.
- b) Capacitación permanente al personal e instrucción en cuanto a las responsabilidades y obligaciones que se derivan de esta ley. La capacitación también deberá abarcar el conocimiento de técnicas que permitan a los empleados detectar las operaciones que puedan estar vinculadas al lavado de dinero u otros activos y las maneras de proceder en tales casos.
- c) Establecimiento de un mecanismo de auditoría para verificar y evaluar el cumplimiento de programas y normas.
- d) La formulación y puesta en marcha de medidas específicas para conocer e identificar a los clientes.

Asimismo las personas obligadas deberán designar funcionarios gerenciales encargados de vigilar el cumplimiento de programas y procedimientos internos, así como el cumplimiento de las obligaciones que la presente ley impone, incluidos el mantenimiento y envío de registros adecuados y la comunicación de transacciones sospechosas e inusuales. Estos funcionarios servirán de enlace con las autoridades competentes. La Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial deberá velar por el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente artículo.

ARTICULO 20. Prohibición de cuentas anónimas. En ningún caso podrán las personas obligadas mantener cuentas anónimas ni cuentas que figuren bajo nombres ficticios o inexactos. En el caso de cuentas no nominativas, las personas obligadas deberán mantener el registro a que se refiere el artículo 21 de esta ley, el cual estarán obligadas a exhibir mediante orden de autoridad competente.

ARTICULO 21. Registros. Las personas obligadas deberán llevar un registro en los formularios que para el efecto diseñará la Intendencia de Verificación Especial de las personas individuales o jurídicas con las que establezcan relaciones comerciales o relaciones del giro normal o aparente de sus negocios, sean éstas clientes ocasionales o habituales; y de las operaciones que con ellas se realicen, particularmente en lo que se refiere a la apertura de nuevas cuentas, la realización de transacciones fiduciarias, arrendamiento de cajas de seguridad o la ejecución de transacciones en efectivo que superen el monto que establece el artículo 24 de la presente ley.

Asimismo, deberán verificar fehacientemente la identidad, razón social o denominación de la persona, edad, ocupación u objeto social, estado civil, domicilio, nacionalidad, personería, capacidad legal y personalidad de las personas a que se refiere el párrafo anterior. En caso de extranjeros, las personas obligadas deberán exigir la comprobación por medios fehacientes de su ingreso y permanencia legal en el país, así como su condición migratoria y cuando no sean residentes en el país, la identidad de la persona que los representará legalmente.

ARTICULO 22. Identidad de terceros. Las personas obligadas deberán adoptar las medidas necesarias para obtener, actualizar, verificar y conservar la información acerca de la verdadera identidad de terceras personas en cuyo beneficio se abra una cuenta o se lleve a cabo una transacción cuando exista duda acerca de que tales terceros puedan estar actuando en su propio beneficio o, a la vez, lo hagan en beneficio de otro tercero, especialmente en el caso de personas jurídicas que no lleven a cabo operaciones comerciales, financieras o industriales en el país o en el país donde tengan su sede o domicilio.

ARTICULO 23. Actualización y conservación de registros. Los registros a que se refieren los artículos 20, 21 y 22 de la presente ley, deberán actualizarse durante la vigencia de la relación comercial, y conservarse como mínimo cinco años después de la finalización de la transacción o de que la cuenta haya sido cerrada. De igual manera, las personas obligadas deberán mantener registros que permitan la reconstrucción de las transacciones que superen el monto señalado en el artículo 24 de la presente ley, como mínimo durante cinco años después de la conclusión de la transacción.

ARTICULO 24. Obligación de registros diarios. Las personas obligadas deberán llevar un registro diario, en los formularios que para el efecto diseñe la Intendencia de Verificación Especial de todas las transacciones que lleven a cabo en efectivo, sean éstas ocasionales o habituales, en moneda nacional o extranjera y que superen el monto de diez mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda nacional. Las transacciones múltiples en efectivo, tanto en moneda nacional o extranjera que en su conjunto superen el monto establecido en este artículo serán consideradas como una transacción única si son realizadas por o en beneficio de la misma persona durante un día.

ARTICULO 25. Declaración. Toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que transporte del o hacia el exterior de la República, por sí misma, o por interpósita persona, dinero en efectivo o en documentos, por una suma mayor a diez mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda nacional, deberá reportarlo en el puerto de salida o de entrada del país en los formularios que para el efecto diseñará la Intendencia de Verificación Especial.

La autoridad competente podrá verificar la información proporcionada en la declaración jurada contenida en el formulario a que se refiere el párrafo anterior. En caso de existir omisión de la declaración o falsedad de la misma, el dinero o los documentos relacionados serán incautados y puestos a disposición de las autoridades para el proceso de investigación penal.

ARTICULO 26. Comunicación de transacciones financieras sospechosas o inusuales. Las personas obligadas prestarán especial atención a todas las transacciones, concluidas o no, complejas, insólitas, significativas, y a todos los patrones de transacciones no habituales y a las transacciones no significativas pero periódicas, que no tengan un fundamento económico o legal evidente, debiéndolo comunicar inmediatamente a la Intendencia de Verificación Especial.

ARTICULO 27. Reserva de la información solicitada. Las personas obligadas no podrán hacer del conocimiento de persona alguna, salvo a un Tribunal o al Ministerio Público, que una información le ha sido solicitada o la ha proporcionado a otro tribunal o autoridad competente.

ARTICULO 28. Obligación de informar. Las personas obligadas deberán proporcionar a la Intendencia de Verificación Especial la información que ésta les solicite en la forma y plazo establecidos en el reglamento, en relación a datos y documentación a que se refieren los artículos anteriores, para los propósitos de esta ley.

Cuando los obligados a proporcionar la información no pudieren hacerlo dentro del plazo estipulado por la Intendencia de Verificación Especial, podrán solicitar una prórroga con la debida anticipación explicando los motivos que la justifiquen y ésta deberá resolverse antes de que concluya al plazo señalado originalmente.

No podrá oponerse violación de confidencialidad de ninguna naturaleza, impuesta por ley o por contrato, de la información que las personas obligadas, deban proporcionar a las autoridades competentes en cumplimiento de esta ley o de las disposiciones que la reglamenten.

ARTICULO 29. Copia de registros. Las personas obligadas deberán enviar copia de los registros a los que se refieren los artículos 21, 22 y 24 de esta ley, en la forma y tiempo que señale el reglamento, a la Intendencia de Verificación Especial cuando ésta lo requiera.

ARTICULO 30. Exención de responsabilidad. Se exime expresamente de responsabilidad penal, civil o administrativa, y de cualquier tipo a las personas obligadas, sus propietarios, directores, gerentes, administradores, funcionarios,

representantes legales y empleados debidamente autorizados que hubieren proporcionado la información en cumplimiento de esta ley.

ARTICULO 31. Procedimiento y sanciones. Las personas obligadas a que se refiere el artículo 18 de la presente ley serán responsables por el incumplimiento de las obligaciones que ésta les impone y serán sancionadas por la autoridad administrativa competente con multa de diez mil dólares (EUA\$10,000.00) a cincuenta mil dólares (EUA\$50,000.00) de los Estados Unidos de América, o su equivalente en moneda nacional, atendiendo a la gravedad del hecho; además de tener que cumplir con la obligación omitida que hubiere dado lugar a la sanción en el plazo fijado por la autoridad competente, y sin perjuicio de las responsabilidades penales en que hubiere incurrido.

CAPITULO V

SECCION I

CREACION Y FUNCIONAMIENTO

DE LA INTENDENCIA DE VERIFICACION ESPECIAL

ARTICULO 32. Creación. Se crea dentro de la Superintendencia de Bancos la Intendencia de Verificación Especial, que podrá denominarse solo como Intendencia o con las siglas -IVE-, que será la encargada de velar por el objeto y cumplimiento de esta ley y su reglamento, con las funciones y atribuciones que en los mismos se establece.

ARTICULO 33. Funciones. Son funciones de la Intendencia de Verificación Especial, las siguientes:

- a) Requerir y/o recibir de las personas obligadas toda la información relacionada con las transacciones financieras, comerciales o de negocios que puedan tener vinculación con el delito de lavado de dinero u otros activos.
- b) Analizar la información obtenida a fin de confirmar la existencia de transacciones sospechosas, así como operaciones o patrones de lavado de dinero u otros activos.
- c) Elaborar y mantener los registros y estadísticas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- d) Intercambiar con entidades homólogas de otros países información para el análisis de casos relacionados con el lavado de dinero u otros activos, previa suscripción con dichas entidades de memoranda de entendimiento u otros acuerdos de cooperación.
- e) En caso de indicio de la comisión de un delito presentar la denuncia correspondiente ante las autoridades competentes, señalar y aportar los medios probatorios que sean de su conocimiento u obren en su poder.
- f) Proveer al Ministerio Público cualquier asistencia requerida en el análisis de información que posea la misma, y coadyuvar con la investigación de los actos y delitos relacionados con el delito de lavado de dinero u otros activos.
- g) Imponer a las personas obligadas las multas administrativas en dinero que corresponda por las omisiones en el cumplimiento de las obligaciones que les impone esta ley.
- h) Otras que se deriven de la presente ley o de otras disposiciones legales y convenios internacionales aprobados por el Estado de Guatemala.

ARTICULO 34. Asistencia legal mutua. Con la finalidad de facilitar las actuaciones e investigaciones judiciales relativas a los delitos a que se refiere esta ley, el Ministerio Público, la Intendencia de Verificación Especial y cualquier otra autoridad competente, podrán prestar y solicitar asistencia a las autoridades competentes de otros países para:

- a) Recibir los testimonios o tomar declaración a las personas.
- b) Presentar documentos judiciales.
- c) Efectuar inspecciones e incautaciones.
- d) Examinar objetos y lugares.
- e) Facilitar información y elementos de prueba.
- f) Entregar originales o copias auténticas de documentos y expedientes relacionados con el caso, inclusive documentación bancaria, financiera y comercial.
- g) Identificar o detectar el producto, los instrumentos y otros elementos con fines probatorios.
- h) Cualquier otra forma de asistencia judicial recíproca, autorizada por el derecho interno.

Todas las entidades públicas o privadas quedan obligadas a prestar la colaboración que les solicite la Intendencia de Verificación Especial para la realización de los objetivos de la presente ley.

ARTICULO 35. Asistencia administrativa. El Ministerio Público, la Intendencia de Verificación Especial y cualquier otra autoridad competente, podrán prestar y solicitar asistencia administrativa a autoridades competentes de otros países con el fin de facilitar las actuaciones que deban realizar para dar cumplimiento a los objetivos de la presente ley.

ARTICULO 36. Reserva. Con el objeto de garantizar la reserva de las operaciones financieras, las personas que integran la Intendencia de Verificación Especial y cualquier otra persona que por razón del cargo conozca o tenga acceso a la información relacionada en esta ley, están obligadas a mantenerla en reserva, aún después de haber cesado en el cargo. Sin embargo, se autoriza la publicación de datos con fines estadísticos, siempre que se realice de manera que no puedan ser identificadas directa o indirectamente, en forma individual, las personas o entidades relacionadas.

ARTICULO 37. Destino de las multas. El monto de las multas impuestas por las sanciones administrativas derivadas del incumplimiento de esta ley será percibido por la Superintendencia de Bancos, que destinará un cincuenta por ciento (50%) de las mismas para capacitación del personal de la Intendencia de Verificación Especial, y el otro cincuenta por ciento (50%) incrementará su presupuesto.

SECCION II

DEL INTENDENTE DE VERIFICACION ESPECIAL

ARTICULO 38. Dirección. La Intendencia de Verificación Especial -IVE- estará a cargo de un Intendente y contará con el personal necesario para su operatividad.

ARTICULO 39. Calidades. El Intendente de Verificación Especial deberá reunir las calidades siguientes:

- a) Ser guatemalteco de los comprendidos en el artículo 144 de la Constitución Política de la República.
- b) Ser mayor de treinta años.
- c) Ser de reconocida honorabilidad y capacidad profesional.
- d) Encontrarse en el goce de sus derechos civiles.

- e) Ser profesional acreditado con grado académico, con preferencia en el área económica, financiera o jurídica.
- f) Haber ejercido su profesión por lo menos durante cinco años.

ARTICULO 40. Impedimentos. No pueden ser nombrados para el cargo de Intendente de Verificación Especial:

- a) Los dirigentes de organizaciones de carácter político, gremial, empresarial o sindical.
- b) Los ministros de cualquier culto o religión.
- c) Los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad del Presidente o Vicepresidente de la República; de los Presidentes de los Organismos de Estado; de los ministros o viceministros de Estado o de los miembros de la Junta Monetaria, y de los socios de las personas obligadas a que se refiere esta ley cuya participación sea igual o mayor al cinco por ciento (5%) del capital pagado; así como de los directores o administradores de éstas.
- d) Los socios cuya participación sea igual o mayor al cinco por ciento (5%) del capital pagado, directores o administradores de las personas obligadas a que se refiere esta ley.

ARTICULO 41. Nombramiento. El Intendente de Verificación Especial será nombrado por la Junta Monetaria, a propuesta del Superintendente de Bancos.

ARTICULO 42. Sustitución temporal del Intendente. En caso de ausencia temporal del Intendente de Verificación Especial, por cualquier causa, lo sustituirá el funcionario que el Superintendente de Bancos designe.

ARTICULO 43. Derecho de antejuicio. No podrá iniciarse proceso penal en contra del Superintendente de Bancos y del Intendente de Verificación Especial, o de quienes los sustituyan en el ejercicio de sus cargos, sin que previamente la Corte Suprema de Justicia declare que ha lugar al mismo.

CAPITULO VI

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 44. Reglamento. El reglamento de esta ley deberá ser elaborado por la superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, dentro de los sesenta días siguientes de su vigencia, y sometido a conocimiento y consideración del Presidente de la República para su aprobación.

El Reglamento de esta ley deberá quedar aprobado dentro de los noventa días siguientes de que entre en vigencia esta ley.

ARTICULO 45. Inicio de operaciones. La Intendencia de Verificación Especial -IVE- iniciará sus funciones dentro de los ciento ochenta días de la fecha de vigencia de esta ley.

ARTICULO 46. Prevalencia de esta ley. Las disposiciones de esta ley prevalecerán sobre cualquiera otra dictada con anterioridad, o que se dictare posteriormente, con relación a este mismo tema, en forma idéntica o similar, salvo que se derogasen expresamente.

ARTICULO 47. Derogatoria. Se deroga el Decreto Número 51-2001 del Congreso de la República.

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

ANEXO 8

REGLAMENTO DE LA LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO U OTROS ACTIVOS (Acuerdo
Gubernativo 118-2002)

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto. El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar los preceptos establecidos en la Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 2. Definición de términos. Para los efectos de este Reglamento, los términos que aparecen en el mismo se entenderán en el sentido que a continuación se indica:

- a) **Efectivo:** Moneda nacional o extranjera representada en billetes y monedas acuñadas.
- b) **Transacción:** Cualquier operación o acto realizado, por un cliente, con las personas obligadas.
- c) **Transacción inusual:** Es aquella operación cuya cuantía, frecuencia, monto o características no guardan relación con el perfil del cliente.
- d) **Transacción sospechosa:** Es aquella transacción inusual debidamente examinada y documentada por la persona obligada, que por no tener un fundamento económico o legal evidente, podría constituir un ilícito penal.
- e) **Cliente:** Es la persona individual o jurídica que realiza una o más transacciones con una persona obligada, dentro del giro normal o aparente de negocios de dicha persona obligada.
- f) **Oficial de cumplimiento:** Es el funcionario gerencial encargado de vigilar el cumplimiento de los programas y procedimientos internos así como el cumplimiento de las obligaciones que impone la Ley.
- g) **La Ley:** Se refiere al Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.
- h) **Intendencia:** Se refiere a la Intendencia de Verificación Especial.

CAPITULO II

CUSTODIA Y USO TEMPORAL DE BIENES

Artículo 3. Custodia y devolución. De conformidad con lo establecido en el artículo 13 de la Ley, en los casos en que por resolución dictada por el Ministerio Público, los bienes, productos o instrumentos objeto de medida cautelar, para que sean entregados a otra persona o institución designada por éste, la entrega deberá hacerse constar en acta administrativa, en la cual se indique el estado en que se encuentran dichos bienes, productos o instrumentos. Al acta se adjuntará copia del inventario respectivo, debiendo firmar el acta la persona o el representante de la institución receptora, a quien deberá entregarse copia de la misma y del inventario.

La persona o institución a la que el Ministerio Público encargue la custodia de los bienes, productos o instrumentos objeto de medida cautelar conforme a lo establecido en la ley, a partir del momento de la entrega, será legalmente responsable de garantizar su guarda, conservación y custodia, debiendo contar con los medios necesarios y adecuados para cumplir su misión, para lo cual deberá tomar las medidas pertinentes y le está prohibido el uso de los bienes confiados con cualquier fin.

La devolución de los bienes, productos o instrumentos a que se refiere el párrafo anterior, si procediere será realizada por el tribunal o Juez competente, de conformidad con lo que la ley establezca para el efecto.

Artículo 4. Uso temporal de los bienes, productos o instrumentos objeto de providencias cautelares. El plazo de tres (3) meses a que se refiere el artículo 15 de la Ley, empezará a correr a partir de la fecha en que se haga efectiva la providencia cautelar dictada por el Juez respectivo.

CAPITULO III

DE LAS PERSONAS OBLIGADAS

Artículo 5. Personas obligadas. Para los efectos de la Ley y este Reglamento, y de conformidad con el volumen de operaciones, y atendiendo a la naturaleza de sus actividades, las personas obligadas se subdividen en:

I. Grupo A. Este grupo incluye:

- a) Banco de Guatemala;
- b) Bancos del sistema;
- c) Sociedades financieras;
- d) Casas de cambio;
- e) Personas individuales o jurídicas que se dediquen al corretaje o a la intermediación en la negociación de valores;
- f) Emisores y operadores de tarjetas de crédito; y,
- g) Entidades fuera de plazo (off-shore).

II. Grupo B. Este grupo incluye:

- a) Empresas que se dedican a las transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos y/o movilización de capitales;
- b) Compañías de seguros y fianzas;
- c) Empresas que se dedican a realizar operaciones sistemáticas o sustanciales de canje de cheques;
- d) Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas;
- e) Entidades que se dedican a factoraje;
- f) Entidades que se dedican al arrendamiento financiero;
- g) Almacenes generales de depósito; y,
- h) Otras que la legislación someta específicamente a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos.

Dependiendo del volumen de sus operaciones y atendiendo a la naturaleza de sus actividades, la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, podrá transferir de grupo a las personas obligadas, según los incisos anteriores, lo cual

se comunicará por medio de la notificación de la resolución o bien de su publicación dos veces en un período de quince días, en el Diario Oficial y en otro de amplia circulación en el país.

Artículo 6. Agencias, sucursales, subsidiarias u oficinas en el extranjero. Las personas obligadas velarán porque sus agencias, sucursales, subsidiarias u oficinas constituidas en el extranjero, cumplan las disposiciones legales del país anfitrión, en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos.

CAPÍTULO IV

DE LAS OBLIGACIONES DE LAS PERSONAS OBLIGADAS

Artículo 7. Datos generales de personas obligadas. Las personas obligadas deberán remitir a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, por única vez, la información general de las mismas que ésta última les requiera, en los formularios que para el efecto diseñará. Las personas obligadas tendrán un (1) mes calendario, contado a partir de la vigencia del Reglamento, para remitir la información indicada.

Cuando haya modificaciones en los datos generales reportados, las personas obligadas deberán hacerlo del conocimiento de la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, en un plazo de quince (15) días después de efectuado el cambio correspondiente.

Artículo 8. Incorporación de otras personas obligadas. En aplicación de lo establecido en el artículo 18 numeral 5), inciso g), de la Ley, el Presidente de la República, mediante Acuerdo Gubernativo podrá modificar el artículo 5 de este Reglamento, para hacer extensiva la aplicación de las obligaciones establecidas en el citado cuerpo legal, a cualquier otra actividad que, por la naturaleza de sus operaciones, pueda ser utilizada para la comisión del delito de lavado de dinero u otros activos, estableciendo en el mismo, en que grupo de personas obligadas se ubicará la nueva o nuevas personas incluídas.

Artículo 9. Programas de cumplimiento. Las personas obligadas deberán enviar a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, a más tardar tres (3) meses después de la vigencia de este Reglamento, los programas, normas, procedimientos y controles internos a que se refiere el artículo 19 de la Ley, en lo que les sea aplicable a los mismos, debidamente aprobados por su Junta Directiva, Consejo de Administración o su órgano de dirección superior.

En el caso de ampliaciones o modificaciones a los programas, normas, procedimientos y controles internos referidos, éstas deberán hacerse del conocimiento de la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, dentro de un plazo no mayor a un (1) mes calendario después de su aprobación.

Artículo 10. Registro de empleados. Las personas obligadas, como parte de sus controles internos, deberán llevar un registro de cada uno de sus empleados, en el que se incluyan constancias de los procedimientos utilizados en cumplimiento de lo establecido en el inciso a) del artículo 19 de la Ley, el cual deberá ser actualizado, en sus aspectos más relevantes, como mínimo en forma anual. Asimismo, deberán impartir los programas de capacitación a que se refiere el inciso b) del artículo 19 de la Ley, a todo el personal que realice o autorice operaciones a través de las cuales se pueda llevar a cabo el lavado de dinero u otros activos; debiendo llevar un registro de dichas capacitaciones.

En el caso de que las personas obligadas contraten con otras empresas la prestación de servicios de personal, deberán cerciorarse razonablemente de los procedimientos utilizados por dichas empresas, con el fin de garantizar un alto nivel de integridad y de conocimiento de los antecedentes personales, laborales y patrimoniales del personal, así como de la capacitación de los mismos en materia de lavado de dinero u otros activos.

Artículo 11. Programas de auditoría. Las personas obligadas que cuenten con auditoría interna, deberán incluir como parte de los procedimientos de ésta, los mecanismos tendientes a verificar y evaluar la efectividad y el cumplimiento de los programas, normas y procedimientos para la prevención y detección del lavado de dinero u otros activos. Asimismo, cuando contraten auditoría externa, deberá estipularse en el contrato que suscriban que en el dictamen correspondiente, se emita opinión acerca del cumplimiento de lo dispuesto en este artículo.

Artículo 12. Registro de clientes. Para efectos del registro a que se refiere el artículo 21 de la Ley, las personas obligadas cuando inicien relaciones comerciales o relaciones del giro normal o aparente de sus negocios con un cliente, particularmente cuando se trate de la apertura de nuevas cuentas, la realización de transacciones fiduciarias, arrendamiento de cajas de seguridad o la ejecución de transacciones en efectivo que superen el monto que establece el artículo 24 de la Ley, deberán establecer los mecanismos necesarios a fin de contar con la información mínima requerida en el formulario que para el efecto elaborará la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, al cual podrán adicionar otra información que consideren relevante. Las personas obligadas deberán velar porque el registro a que se refiere este artículo se mantenga actualizado.

En cumplimiento del artículo 22 de la Ley, las personas obligadas deberán requerir al cliente que indique si actúa como intermediario de otra persona, en cuyo caso deberá identificar adecuadamente al beneficiario.

Con el propósito de cumplir con el objeto de la Ley, las personas obligadas no podrán realizar transacción alguna con clientes que no proporcionen oportunamente la información y documentación requeridas.

En aplicación de lo que establece el segundo párrafo del artículo 21 de la Ley, las personas obligadas deberán establecer los procedimientos que estimen apropiados para verificar la información que les proporcionen sus clientes de conformidad con la Ley y el presente Reglamento. Asimismo, deben dejar constancia por escrito del procedimiento aplicado.

Artículo 13. Actualización y conservación de registros. Los registros a que se refieren la Ley y este Reglamento, deberán ordenarse de acuerdo a un sistema adecuado de archivo, en documentos, medios magnéticos o cualquier otro dispositivo electrónico, de manera que puedan ser utilizados eficientemente por la entidad y permitan atender requerimientos de las autoridades competentes. Cuando se utilicen medios magnéticos o cualquier otro dispositivo electrónico, deberán conservarse copias de seguridad.

Las personas obligadas deberán informar a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, como mínimo con un (1) mes de anticipación a la fecha en que se llevará a cabo la destrucción de los registros, por haber transcurrido el plazo mínimo de conservación establecido en la ley.

Artículo 14. Registros diarios. La información del registro de operaciones diarias que en cumplimiento del artículo 24 de la Ley deben mantener las personas obligadas, se remitirá a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia,

mensualmente, en la forma y condiciones que ésta determine. Dicha información deberá presentarse dentro de los primeros cinco (5) días hábiles del mes siguiente al que corresponda.

Si durante un mes no se realizan transacciones en efectivo a las que se refiere el párrafo anterior, deberá informarse de ello a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, en el mismo plazo.

Artículo 15. Registro de transacciones inusuales. A través del oficial de cumplimiento, las personas obligadas deberán examinar las transacciones inusuales para determinar si las mismas tienen carácter de sospechosas, y abrirán expedientes, que podrán constar en documentos, medios magnéticos, o cualquier otro dispositivo electrónico, asignándoles números que servirán de identificación para trámites posteriores. En el expediente se conservará toda la documentación de soporte, independientemente de que se determine que la transacción no tiene la calidad de sospechosa y que no es necesario reportarla a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia.

Artículo 16. Comunicación de transacciones sospechosas. Las personas obligadas deberán comunicar a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, las transacciones que detecten como sospechosas, aplicando el procedimiento que se describe a continuación:

- a) Los funcionarios o empleados que detecten una transacción inusual deberán hacerla del conocimiento del oficial de cumplimiento, o de quien haga sus veces, utilizando los canales que internamente se establezcan;
- b) El oficial de cumplimiento o quien haga sus veces, será el encargado de determinar si la transacción inusual tiene el carácter de sospechosa, extremo que deberá realizar en un plazo no mayor de quince (15) días, contado a partir de que tenga conocimiento de dicha transacción;
- c) Una vez transcurrido el plazo indicado en el numeral anterior, el oficial de cumplimiento o quien haga sus veces, anotará en el expediente respectivo, de manera resumida, sus observaciones y las del funcionario o empleado que detectó la operación;
- d) El oficial de cumplimiento o quien haga sus veces, dentro de los diez (10) días siguientes a la anotación relacionada en el numeral anterior, notificará la operación sospechosa a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, en los formularios que para el efecto ésta establezca, acompañando la documentación que en los mismos se indica.
- e) Agregar al expediente respectivo, copia del formulario de notificación.

Para efectos de detectar y prevenir la realización de transacciones sospechosas, cada persona obligada deberá definir señales de alerta, considerando entre ellas las que a través de la emisión de oficios circulares, la Superintendencia de Bancos haga de conocimiento, por los medios que estime pertinentes.

Artículo 17. Informe trimestral de no detección de transacciones sospechosas. Las personas obligadas que en un trimestre calendario no detecten transacciones sospechosas, deben informarlo, por medio del oficial de cumplimiento o quien haga sus veces, a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, dentro del mes siguiente al vencimiento del trimestre al que corresponda.

Artículo 18. Obligación de informar. Además de lo previsto en los artículos anteriores, las personas obligadas deberán proporcionar la información que la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia les solicite, en la forma y plazo que ésta determine.

Artículo 19. Prórroga. En los casos en que las personas obligadas no pudieran proporcionar las informaciones que les hubieren sido requeridas dentro del plazo señalado para el efecto, podrán solicitar a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, una prórroga, debidamente justificada, con el objeto de cumplir con dicha obligación. La solicitud de prórroga deberá realizarse por escrito, a más tardar, dos (2) días antes del vencimiento del plazo original otorgado.

Artículo 20. Conocimiento e identificación de clientes. En cumplimiento de lo establecido en el artículo 19, inciso d), de la Ley, las personas obligadas deberán formular, poner en marcha y mantener programas, con medidas específicas para conocer e identificar a sus clientes.

En el caso de las transacciones a que se refiere el artículo 21 de la Ley, las personas obligadas deberán obtener de sus clientes información general, conforme a los formularios que para el efecto diseñe la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, los cuales podrán ser modificados por dicha Institución, aspecto que deberá hacerse del conocimiento de las personas obligadas oportunamente.

Las personas obligadas deberán revisar y, en su caso, actualizar los datos del formulario indicado en este artículo, como mínimo una vez al año, dejando constancia por escrito de la fecha en que se efectúe tal revisión y/o actualización.

Artículo 21. Oficiales de cumplimiento. Las personas obligadas deberán designar funcionarios gerenciales encargados de las obligaciones a que se refiere el segundo párrafo del artículo 19 de la Ley, en un plazo de dos (2) meses, contado a partir de la vigencia de este Reglamento, a los que se denominarán "oficiales de cumplimiento". En el caso de las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, el plazo es de diez (10) días, contado a partir de la misma fecha, para confirmar la designación de los funcionarios nombrados; o bien, para nombrar nuevos funcionarios que cuenten con el conocimiento y experiencia para cumplir con las funciones establecidas en la Ley y este Reglamento.

El nombramiento o confirmación de los oficiales de cumplimiento deberá ser comunicado a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, dentro del plazo de diez (10) días posteriores a que se haya efectuado. A dicha comunicación deberá adjuntarse el currículum vitae del funcionario designado o confirmado. Asimismo, cada vez que sea reemplazado un oficial de cumplimiento, deberá comunicarse a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, dicho cambio y presentarse el currículum vitae del funcionario gerencial que lo sustituya, dentro del plazo señalado.

Los oficiales de cumplimiento deberán dedicarse con exclusividad al cumplimiento de sus funciones, excepto en el caso de las personas obligadas comprendidas en el Grupo B a que se refiere el artículo 5 de este Reglamento, en las que será responsable de las obligaciones del oficial de cumplimiento un funcionario gerencial de dichas personas obligadas.

Artículo 22. Atribuciones del oficial de cumplimiento. El oficial de cumplimiento, para desarrollar las funciones que el último párrafo del artículo 19 de la Ley le asigna, tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Proponer a la persona obligada los programas, normas, procedimientos y controles internos que se deberán adoptar, desarrollar y ejecutar, para evitar el uso indebido de sus servicios y productos en actividades de lavado de dinero u otros activos;

- b) Hacer del conocimiento del personal de la persona obligada todas las disposiciones legales y reglamentarias, así como los procedimientos internos existentes en materia de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos;
- c) Coordinar con otras instancias de la entidad, la implementación de los programas, normas, procedimientos y controles internos que la Ley establece y velar porque los mismos se cumplan;
- d) Preparar y documentar la información que deba remitirse a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, con relación a los datos y documentación a que se refiere la Ley; particularmente los reportes de las transacciones sospechosas que se detecten en la entidad;
- e) Mantener una constante actualización técnica y legal sobre el tema de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos, así como establecer canales de comunicación y cooperación con los oficiales de cumplimiento, o con quien ejerza dicha función, en otras personas obligadas, en lo relativo a capacitación y patrones de lavado de dinero u otros activos, cuidando siempre la reserva de información establecida en la Ley;
- f) Organizar la capacitación del personal en los aspectos relacionados con la prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, debiendo remitir a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, un reporte semestral de dicha capacitación;
- g) Documentar los esfuerzos realizados por la institución, en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos;
- h) Presentar informes trimestrales al órgano de administración de la persona obligada sobre la eficacia de los mecanismos de control interno ejecutados en su institución, relacionados con el programa de cumplimiento; e,
- i) Otras que señalen las leyes en la materia.

Artículo 23. Cumplimiento de los programas, normas y procedimientos. Los funcionarios y empleados de las personas obligadas deberán dar cumplimiento a los programas, normas y procedimientos implementados por éstas, en lo que les corresponda.

CAPITULO V

FUNCIONES DE LA

INTENDENCIA DE VERIFICACIÓN ESPECIAL

Artículo 24. Intendencia de Verificación Especial. La Intendencia de Verificación Especial forma parte de la estructura orgánica de la Superintendencia de Bancos. El Superintendente de Bancos es la autoridad superior de su estructura jerárquica y el Intendente de Verificación Especial es quien estará a cargo de la Intendencia. La contratación del personal de la Intendencia se efectuará siguiendo las políticas y los procedimientos establecidos por la Superintendencia de Bancos. Las funciones de la Intendencia, a que se refiere el artículo 33 de la Ley, deberá realizarlas estrictamente en el ámbito administrativo. En lo que se refiere a la investigación penal, estará a cargo del Ministerio Público.

Artículo 25. Comunicación de nuevos patrones de lavado de dinero u otros activos. En los casos en los que, derivado del análisis de la información obtenida, de los patrones internacionalmente conocidos y de comunicaciones recibidas de instituciones especializadas, se determine la existencia de patrones de lavado de dinero u otros activos, la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, deberá comunicar a las personas obligadas, por los medios que estime conveniente, las nuevas formas de operar en el lavado de activos, para que éstas tomen las medidas preventivas correspondientes. Adicionalmente, la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, podrá instruir a las personas obligadas, en la forma que considere pertinente, acerca de nuevas medidas que deberán implementar, dentro del ámbito de la legislación aplicable, para prevenir que su institución sea utilizada en el lavado de dinero u otros activos.

Artículo 26. Reserva y estadísticas. Para la elaboración y mantenimiento de las estadísticas a que se refiere el segundo párrafo del artículo 36 de la Ley, la Intendencia deberá desarrollar un sistema informático que permita garantizar la confidencialidad y seguridad de la información que posea, el que será aprobado por el Superintendente de Bancos.

La información a que se refiere este artículo y toda la demás información con que cuente la Intendencia, será de uso exclusivo de la misma, excepto la información estadística que por disposición de la Ley podrá publicarse e incluirse como parte de las publicaciones periódicas que efectúa la Superintendencia de Bancos.

Artículo 27. Suscripción de memoranda de entendimiento o acuerdos de cooperación. En cumplimiento del inciso d) del artículo 33 de la Ley, la Superintendencia de Bancos podrá suscribir memoranda de entendimiento o acuerdos de cooperación con entidades de otros países, homólogas a la Intendencia de Verificación Especial. Para los efectos de este artículo se tomarán como base los modelos internacionales, siempre y cuando no contravengan la legislación nacional.

Artículo 28. Asistencia al Ministerio Público. La asistencia que la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, debe prestar al Ministerio Público en materia de lavado de dinero u otros activos, en cumplimiento del inciso f) del artículo 33 de la Ley, quedará estrictamente delimitada a la unidad o fiscalía específicamente designada para el efecto dentro de la estructura orgánica de dicha Institución, con base en la solicitud escrita del Agente Fiscal a cargo de la Unidad o Fiscalía, la que servirá de enlace entre la Intendencia y el Ministerio Público.

Artículo 29. Asistencia legal mutua. La prestación de la asistencia legal mutua a que se refiere el artículo 34 de la Ley, deberá realizarse de conformidad con los acuerdos o tratados internacionales en la materia, suscritos y ratificados por Guatemala, o bien de acuerdo con lo que se establezca en memoranda de entendimiento o acuerdos de cooperación que se suscriban entre el Ministerio Público y sus homólogos en otros países.

Artículo 30. Procedimiento para asistencia administrativa. Para la prestación de la asistencia administrativa a que se refiere el artículo 35 de la Ley, se suscribirán memoranda de entendimiento o acuerdos de cooperación, de conformidad con la legislación vigente, para lo cual deberá seguirse el procedimiento establecido en el artículo 27 de este Reglamento.

Artículo 31. Colaboración de entidades públicas o privadas. Las entidades públicas o privadas deberán proporcionar a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, la colaboración que ésta última les solicite, de conformidad con el último párrafo del artículo 34 de la Ley. La solicitud deberá constar por escrito, indicando claramente en qué consiste la colaboración requerida, así como el plazo y forma en que deberá proporcionarse.

Cuando las entidades públicas dispongan de bases de datos, podrá coordinarse con la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, un mecanismo apropiado para que ésta última pueda consultar las mismas.

CAPITULO VI SANCIONES

Artículo 32. Imposición de sanciones. Las infracciones que cometan las personas obligadas a cualquiera de las disposiciones de la Ley, serán sancionadas por la Superintendencia de Bancos. Para este efecto, la Superintendencia de Bancos, definirá los parámetros que deberán tomarse en cuenta para determinar la gravedad del hecho e imponer la sanción respectiva.

Artículo 33. Procedimiento sancionatorio. Cuando la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, detecte una infracción, dará audiencia a la persona obligada respectiva por un plazo de diez (10) días, para que exponga sus argumentos y presente las pruebas de descargo que estime convenientes. Agotado el plazo y evacuada o no la audiencia, dictará la resolución que en derecho corresponda, la que deberá ser notificada.

Las sanciones que se impongan a las personas obligadas no las exime de cumplir con la obligación omitida que hubiere dado lugar a la sanción, en el plazo que para el efecto se fije en la resolución respectiva.

Artículo 34. Recursos. Las personas obligadas sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos que fueren sancionadas, podrán interponer contra las resoluciones respectivas, recurso de apelación ante la Junta Monetaria, el que se sustanciará de conformidad con lo establecido en la ley aplicable.

Las demás personas obligadas podrán interponer recurso de revocatoria ante la Junta Monetaria, el que se sustanciará de conformidad con lo establecido en la Ley de lo Contencioso Administrativo.

Artículo 35. Cumplimiento de las sanciones. La Superintendencia de Bancos, para hacer efectiva la sanción, emitirá una orden de pago que debe hacerse efectiva en las cajas del Banco de Guatemala, en un plazo de cinco (5) días contado a partir del día siguiente al de la notificación de la misma. El importe de las multas constituirá fondos privativos de la Superintendencia de Bancos, para que los distribuya de conformidad con el artículo 37 de la Ley.

CAPITULO VII

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 36. Enlaces. El oficial de cumplimiento o quien haga sus veces, será el enlace entre la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, y la persona obligada, y por su medio se canalizarán las solicitudes de información.

Con el mismo propósito, podrá coordinarse entre la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, y las entidades públicas que para el efecto ésta última determine, un mecanismo apropiado para la designación de una persona enlace.

Artículo 37. Declaración. La declaración jurada que con base en lo establecido en el artículo 25 de la Ley debe realizar la persona que transporte dinero en efectivo o en documentos representativos de efectivo, iguales o mayores a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 10,000.00) o su equivalente en moneda nacional, del o hacia el exterior de la República, se hará en el formulario que para el efecto diseñe la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia. Dichos formularios se pondrán a disposición del público por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, en los puestos migratorios.

La SAT elaborará un reporte mensual de las declaraciones a que se refiere el párrafo anterior, en el que incluirá la fecha de ingreso o egreso, el nombre del declarante y el monto declarado. Dicho reporte deberá remitirse a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia, dentro del mes siguiente al que corresponda.

Cuando se realice la incautación de dinero en efectivo o documentos, los mismos deberán ser entregados en forma inmediata al Ministerio Público, quien deberá auxiliarse de la Policía Nacional Civil, con el objeto de garantizar el resguardo de los mismos. Al momento de realizarse la entrega de los documentos o dinero incautados, deberá faccionarse un acta en la que se haga constar la realización de dicho acto, en la forma establecida en el artículo 3 de este Reglamento.

Artículo 38. Vigencia. El presente Reglamento entrará en vigencia ocho (8) días después de su publicación en el Diario Oficial.

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

ANEXO 9

LEY PARA PREVENIR Y REPRIMIR EL FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO (Decreto
58-2005)

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto. La presente Ley se declara de interés público y tiene por objeto adoptar medidas para la prevención y represión del financiamiento del terrorismo. El financiamiento del terrorismo es considerado delito de lesa humanidad y contra el derecho internacional.

Artículo 2. Se reforma el artículo 391 del Código Penal, Decreto Número 17-73 del Congreso de la República, el cual queda así:

“Artículo 391. Terrorismo. Comete el delito de terrorismo quien con la finalidad de alterar el orden constitucional, el orden público del Estado o coaccionar a una persona jurídica de Derecho Público, nacional o internacional, ejecutare acto de violencia, atentare contra la vida o integridad humana, propiedad o infraestructura, o quien con la misma finalidad ejecutare actos encaminados a provocar incendio o a causar estragos o desastres ferroviarios, marítimos, fluviales o aéreos.

El responsable de dicho delito será sancionado con prisión incommutable de diez (10) a treinta (30) años, más multa de veinticinco mil dólares (US\$25,000.00) a ochocientos mil dólares (US\$800,000.00) de los Estados Unidos de América, o su equivalente en moneda nacional. Si se emplearen materias explosivas de gran poder destructor para la comisión de este delito, el o los responsables serán sancionados con el doble de las penas.”

Artículo 3. Normas supletorias. Las normas contenidas en el Código Penal y Código Procesal Penal serán aplicables a lo establecido en la presente Ley, en todo aquello que no la contradigan.

En la persecución penal de los delitos y ejecución de las penas que establece la presente Ley, se aplicará el procedimiento señalado en el Código Procesal Penal para los delitos de acción pública.

CAPÍTULO II

DE LOS DELITOS, LOS RESPONSABLES Y LAS PENAS

Artículo 4. Del delito de financiamiento del terrorismo. Comete el delito de financiamiento del terrorismo quien por el medio que fuere, directa o indirectamente, por sí mismo o por interpósita persona, en forma deliberada proporcionar, proveer, recolectar, transferir, entregar, adquirir, poseer, administrar, negociar o gestionar dinero o cualquier clase de bienes, con la intención de que los mismos se utilicen, o a sabiendas de que serán utilizados en todo o en parte, para el terrorismo.

Asimismo, comete este delito quien realice alguno de los actos definidos como financiamiento del terrorismo en cualquiera de los convenios internacionales aprobados y ratificados por Guatemala.

Al culpable de este delito se le impondrá prisión incommutable de seis (6) a veinticinco (25) años, más una multa de diez mil dólares (US\$10,000.00) a seiscientos veinticinco mil dólares (US\$625,000.00) de los Estados Unidos de América, o su equivalente en moneda nacional.

Para que el delito de financiamiento al terrorismo se tenga por consumado, no será necesario que se lleven a cabo los actos de terrorismo, pero sí que la intención de cometer dichos actos se manifieste por signos materiales exteriores. Tampoco será necesario que sobre los actos de terrorismo se haya iniciado investigación, proceso penal o haya recaído sentencia condenatoria.

Artículo 5. Agravante especial. Quien siendo empleado o funcionario público cometiere el delito de financiamiento del terrorismo, con ocasión del ejercicio de su cargo, le será aplicable la misma pena aumentada en una tercera parte. Además, se le impondrá la pena accesoria de inhabilitación especial para el ejercicio del cargo o empleo público, por el doble del tiempo de la pena privativa de libertad.

Artículo 6. Justificaciones no aplicables. El delito de financiamiento del terrorismo no podrá justificarse, en circunstancia alguna, por consideraciones de índole política, filosófica, ideológica, racial, religiosa u otra similar.

Artículo 7. Responsabilidad penal de personas jurídicas. Serán imputables a las personas jurídicas, independientemente de la responsabilidad penal de sus propietarios, directores, gerentes, administradores, funcionarios, empleados o representantes legales, los delitos previstos en esta Ley, cuando se tratare de actos realizados por sus órganos regulares.

En este caso, además de las sanciones aplicables a los responsables, se impondrá a la persona jurídica una multa equivalente al monto de los bienes o dinero objeto del delito, y se le apercibirá que en caso de reincidencia se ordenará la cancelación de su personalidad jurídica en forma definitiva.

También se sancionará a la persona jurídica con el comiso, pérdida o destrucción de los objetos provenientes de la comisión del delito o de los instrumentos utilizados para su comisión, el pago de costas y gastos procesales, y la publicación de la sentencia, en, por lo menos, dos de los medios de comunicación social escritos de mayor circulación en el país.

Cuando se tratare de personas jurídicas sujetas a la vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Bancos, el juez notificará a dicho órgano supervisor la sentencia condenatoria respectiva, para que proceda a aplicar las medidas contenidas en las leyes de la materia.

Artículo 8. Tráfico de dinero. Comete el delito de tráfico de dinero quien omitiendo efectuar la declaración jurada correspondiente en el puerto de salida o de entrada del país, en los formularios establecidos por la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, por sí misma o por interpósita persona, transporte del o hacia el exterior de la República dinero en efectivo o en documentos negociables al portador, por una suma mayor a diez mil dólares de los Estados Unidos de América, o su equivalente en moneda nacional.

El responsable de este delito será sancionado con prisión de uno a tres años.

La imposición de las penas correspondientes por la comisión de este delito, se entenderán sin perjuicio de las providencias cautelares que procedan en caso de existir omisión de la declaración o cuando existiere falsedad en la misma.

Artículo 9. Comiso de bienes. Sin perjuicio de las penas principales fijadas para el delito de financiamiento del terrorismo, el dinero o bienes provenientes de los mismos o el producto de éstos, serán objeto de comiso de conformidad con lo establecido en la legislación general vigente, salvo lo dispuesto en el presente artículo.

Los bienes objeto de comiso por los delitos establecidos en la presente Ley, podrán ser devueltos de conformidad con lo establecido en los artículos 15, 16 y 17 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, en lo que le fueren aplicables.

Artículo 10. Comiso civil de bienes. Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, la Procuraduría General de la Nación, en representación del Estado, podrá solicitar ante juez competente del ramo civil, que dinero o bienes sean objeto de comiso civil, cuando hayan sido o vayan a ser utilizados para financiamiento del terrorismo.

La presente acción se tramitará en juicio oral y será independiente de cualquier acción penal en esta materia. El juez que conozca de la presente acción certificará lo conducente al juzgado competente del ramo penal, en caso que sea procedente.

Los bienes objeto de comiso civil pasarán a ser propiedad del Estado.

Artículo 11. Otros grados de comisión. Quienes se hallaren responsables de participar en la proposición o conspiración para cometer alguno de los delitos tipificados en esta Ley, así como la tentativa de su comisión, serán sancionados con la misma pena de prisión señalada para el caso de delito consumado, rebajada en una tercera parte, y demás penas accesorias que correspondan.

CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTO Y PROVIDENCIAS CAUTELARES

Artículo 12. Procedimiento y providencias cautelares. Lo relativo al procedimiento, reserva de investigación y providencias cautelares de los delitos establecidos en la presente Ley, se regirá por las disposiciones contenidas en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, en lo que no se opongan a la presente Ley.

CAPÍTULO IV

EXTRADICIÓN, REFUGIO Y ASILO

Artículo 13. Extradición. Los delitos contemplados en la presente Ley darán lugar a extradición activa o pasiva de conformidad con la Constitución Política de la República, los tratados internacionales de los que Guatemala sea parte y la legislación vigente.

Artículo 14. Refugio y asilo. Las autoridades competentes de Guatemala denegarán la calidad de refugiado o asilado a las personas que hayan cometido los delitos de financiamiento del terrorismo o que a sabiendas hayan colaborado con la realización de dicho delito.

CAPÍTULO V

RÉGIMEN DE PERSONAS OBLIGADAS Y MEDIDAS ADMINISTRATIVAS

Artículo 15. Régimen de personas obligadas. Para los efectos de la presente Ley, se considerarán personas obligadas las establecidas en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, en su reglamento, y otras disposiciones relativas a dicha materia.

Para el efecto, les será aplicable el mismo régimen, deberes, obligaciones, políticas para conocimiento de sus clientes y prohibiciones que establezca dicha normativa.

Las personas obligadas a que se refiere la presente Ley, que ya se encuentren registradas como tales, que hayan nombrado oficiales de cumplimiento y cuenten con registros de clientes y empleados, de conformidad con la normativa contra el lavado de dinero u otros activos, únicamente deberán hacer extensivas a la prevención del financiamiento del terrorismo las demás medidas de control, prevención y otros deberes establecidos en dicha normativa.

Los oficiales de cumplimiento designados por las personas obligadas de conformidad con la normativa contra el lavado de dinero u otros activos deberán extender sus funciones y atribuciones al cumplimiento de la normativa contra el financiamiento del terrorismo.

El destino de las multas que se impongan por la aplicación de la presente Ley u otras disposiciones aplicables, se regirán por lo dispuesto en la normativa contra el lavado de dinero u otros activos.

Artículo 16. Reporte de Transacciones Sospechosas -RTS-. Las personas obligadas deberán reportar con prontitud y debida diligencia a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, toda transacción que no tenga al parecer una finalidad obviamente lícita, o cuando se sospeche o se tenga indicios razonables para sospechar que existen fondos vinculados con o que pueden ser utilizados para financiar el terrorismo.

Para el efecto, las personas obligadas deberán aplicar los procedimientos establecidos al respecto en el reglamento de esta Ley, y en su defecto, en la normativa contra el lavado de dinero u otros activos, inclusive en lo relativo al registro de transacciones inusuales que no sean comunicadas a la autoridad competente.

Artículo 17. Transferencias de fondos. En el caso de transferencias sistemáticas, sustanciales, cablegráficas o electrónicas de fondos, y mensajes relativos a las mismas, las personas obligadas deberán recabar información adecuada y significativa respecto de la persona que origina la transferencia, dentro o fuera del territorio nacional, de conformidad con lo que establezca el reglamento de la presente Ley. Dicha información debe permanecer con la transferencia o mensaje relativo a ella a través de la cadena de pago.

Las personas obligadas prestarán especial atención a las transferencias que no contengan toda la información a que se refiere el párrafo anterior y, en caso de considerarlas transacciones sospechosas, deberán reportarlas a la Intendencia de Verificación Especial.

El incumplimiento de esta disposición será sancionado de conformidad con lo establecido en el artículo 19 de esta Ley.

Artículo 18. Régimen especial. Se crea un régimen de personas que, por la naturaleza de sus actividades, estarán obligadas a proporcionar a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, las informaciones y reportes, cuando ésta se los requiera, para el cumplimiento de sus funciones. Asimismo, permitirán a dicha Superintendencia, el libre acceso a todas sus fuentes y sistemas de información para la verificación o ampliación de las

informaciones proporcionadas por ellas mismas, o cuando esto sea necesario para el análisis de casos relacionados con el financiamiento de terrorismo.

Este régimen especial será aplicable a las personas individuales o jurídicas que realicen las siguientes actividades:

- a) Actividades de promoción inmobiliaria o compraventa de inmuebles;
- b) Actividades de compraventa de vehículos automotores;
- c) Actividades relacionadas con el comercio de joyas, piedras y metales preciosos;
- d) Actividades relacionadas con el comercio de objetos de arte y antigüedades;
- e) Notarios, Contadores Públicos y Auditores; y Contadores; y
- f) Cualquier otra actividad que por la naturaleza de sus operaciones pueda ser utilizada para el financiamiento del terrorismo, para lo cual, el Presidente de la República podrá hacer extensivo el régimen especial establecido por el presente artículo a cualquier otro tipo de actividades.

En todo lo demás les serán aplicables las obligaciones que establecen los artículos 16 de la presente Ley y 28 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, salvo para el caso de las personas indicadas en la literal e) del presente artículo, quienes no estarán obligadas a cumplir con lo dispuesto en el artículo 16 de la presente Ley.

Artículo 19. Sanciones. Las personas a que se refieren los artículos 15 y 18 de la presente Ley, serán responsables por el incumplimiento de las obligaciones que ésta les impone, su reglamento, u otras disposiciones dictadas en esta materia; y serán sancionadas por la autoridad administrativa competente con multa de diez mil dólares (US\$10,000.00) a cincuenta mil dólares (US\$50,000.00) de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda nacional, atendiendo a la gravedad del hecho, además de tener que cumplir con la obligación omitida que hubiere dado lugar a la sanción en el plazo fijado por la autoridad competente, sin perjuicio de las responsabilidades penales y civiles en que hubiere incurrido.

Artículo 20. Función de la Intendencia de Verificación Especial -IVE-. La Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial, será el ente encargado de velar, dentro del ámbito estrictamente administrativo, por el cumplimiento del objeto de la presente Ley; para el efecto tendrá las mismas facultades, funciones y atribuciones que le confieren la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, su reglamento, y otras disposiciones relativas a dicha materia.

Todas las entidades públicas o privadas quedan obligadas a prestar la colaboración que les solicite la Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial, para la realización de los objetivos de la presente Ley.

En caso de indicios de la comisión de los delitos tipificados en la presente Ley, deberá comunicarlo a las autoridades competentes.

La Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, prestará colaboración y asistencia al Ministerio Público en materia de financiamiento del terrorismo, función que quedará estrictamente delimitada a la unidad o fiscalía específicamente designada para el efecto dentro de la estructura orgánica de dicha institución, con base en la solicitud estricta del agente fiscal a cargo de la unidad o fiscalía, la que servirá de enlace entre la Intendencia y el Ministerio Público.

CAPÍTULO VI

COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Artículo 21. Asistencia legal mutua. Con la finalidad de facilitar las actuaciones e investigaciones judiciales relativas a los delitos a que se refiere esta Ley, el Ministerio Público y las autoridades judiciales competentes podrán prestar y solicitar asistencia a las autoridades competentes de otros países para:

- a) Recibir los testimonios o tomar declaración a las personas.
- b) Presentar documentos judiciales.
- c) Efectuar inspecciones e incautaciones.
- d) Examinar objetos y lugares.
- e) Facilitar información y elementos de prueba.
- f) Entregar originales o copias auténticas de documentos y expedientes relacionados con el caso, inclusive documentación bancaria, financiera y comercial.
- g) Identificar o detectar los productos, los instrumentos y otros elementos con fines probatorios.
- h) Cualquier otra forma de asistencia judicial recíproca, autorizada por el derecho interno.

Las autoridades competentes también podrán prestar y solicitar asistencia a las autoridades competentes de otros países para establecer la identidad, el paradero y las actividades de las personas con respecto a las cuales existen sospechas razonables de que participan en el delito de financiamiento del terrorismo.

Artículo 22. Traslado de personas. Las personas que se encuentren detenidas o cumpliendo una condena en el territorio nacional, podrán ser trasladadas a otro Estado, siempre que medie autorización judicial y toda vez que sea para fines de prestar testimonio o de identificación o para que ayude a obtener pruebas necesarias para la investigación o el enjuiciamiento de los delitos establecidos en los instrumentos internacionales de los que Guatemala sea parte. Para el efecto será necesario que se cumplan las condiciones siguientes:

- a) Que la persona preste libremente su consentimiento, una vez informada, y;
- b) Que ambos Estados estén de acuerdo, con sujeción a las condiciones que consideren apropiadas, especialmente en cuanto al tiempo de duración de la diligencia.

Para los efectos del presente artículo, las autoridades competentes de Guatemala, bajo su más estricta responsabilidad, deberán velar porque se cumplan las siguientes exigencias:

- a) El Estado al que sea trasladada la persona estará autorizado y obligado a mantenerla detenida y en la debida custodia, salvo que el Estado desde el que fue trasladada solicite o autorice otra cosa.
- b) El Estado al que sea trasladada la persona cumplirá sin dilación su obligación de devolverla a la custodia del Estado del que fue trasladada.
- c) El Estado al que sea trasladada la persona no podrá exigir al Estado desde el que fue trasladada, que inicie procedimientos de extradición para su devolución.

- d) Se tendrá en cuenta el tiempo que haya permanecido detenida la persona en el Estado al que ha sido trasladada para los efectos de descontarlo de la pena que ha de cumplir en el Estado desde el que haya sido trasladada.
- e) La persona no será sometida a cualquier otra restricción de su libertad personal en el territorio del Estado al que sea trasladada, en relación con actos o condenas anteriores a su salida del territorio del Estado desde el que fue trasladada.
- f) El costo de traslado, custodia y seguridad de las personas que serán trasladadas, correrán por cuenta del Estado al que será trasladada.

Las autoridades competentes de Guatemala quedan facultadas para promover la celebración de acuerdos con otros Estados en esta materia.

Artículo 23. Asistencia administrativa e intercambio de información. La asistencia administrativa e intercambio de información que la Intendencia de Verificación Especial realice con entidades homólogas de otros países, en materia de financiamiento del terrorismo, se regirá por lo establecido en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos. Para este efecto, los memoranda de entendimientos o los acuerdos de cooperación que se suscriban en materia de lavado de dinero u otros activos podrán incluir lo relativo al financiamiento del terrorismo.

Si perjuicio de lo anterior, la Superintendencia de Bancos por medio de la Intendencia de Verificación Especial, podrá celebrar memoranda de entendimiento para el intercambio de información en materia de financiamiento del terrorismo.

CAPÍTULO VII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

Artículo 24. Reglamento. El reglamento de esta Ley deberá ser elaborado por la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial y sometido a consideración del Presidente de la República para su aprobación, dentro del plazo de ciento veinte días siguientes a la vigencia de esta Ley.

El reglamento de esta Ley deberá quedar aprobado dentro del plazo de treinta días siguientes a que sea sometido a consideración del Presidente de la República.

Artículo 25. Memoranda de entendimiento suscritos. Los memoranda de entendimiento y los acuerdos de cooperación que a la fecha de la vigencia de la presente Ley ya se hubieran suscrito en materia de lavado de dinero u otros activos, podrán ser ampliados con la finalidad de incluir lo relativo a financiamiento del terrorismo.

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

ANEXO 10

REGLAMENTO DE LA LEY PARA PREVENIR Y REPRIMIR EL FINANCIAMIENTO DEL
TERRORISMO (Acuerdo Gubernativo 86-2006).

CAPÍTULO I**DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 1. Objeto. El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar los preceptos que deben observar las personas obligadas y las autoridades competentes en la aplicación de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto Número 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 2. Definiciones. A los efectos de lo establecido en el presente Reglamento se entiende por:

Bienes: Los bienes de cualquier tipo, tangibles o intangibles, muebles o inmuebles, con independencia de cómo se hubieren obtenido, y los documentos o instrumentos legales, sea cual fuere su forma, incluida la forma electrónica o digital, que acrediten la propiedad u otros derechos sobre dichos bienes.

Ley: La Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto Número 58-2005 del Congreso de la República.

Normativa contra el lavado de dinero u otros activos: La Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República, su Reglamento, contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 118-2002 así como otras disposiciones administrativas relativas a dicha materia.

Ordenante: La persona que origina la transferencia, quien puede ser un cuentahabiente o no. El ordenante y el beneficiario puede ser la misma persona.

Transacción sospechosa de financiamiento del terrorismo: Toda operación que no tenga al parecer una finalidad obviamente lícita o cuando se sospeche o se tenga indicios razonables para sospechar que existen fondos, vinculados con o que pueden ser utilizados para financiar el terrorismo.

Transferencia de fondos: Cualquier operación llevada a cabo en nombre de una persona denominada ordenante, tanto física como jurídica, por cualquier medio, incluyendo medios electrónicos, con el objeto de hacer disponible una suma de dinero a una persona denominada beneficiaria, tanto en el territorio nacional como fuera de él.

Artículo 3. Complementariedad. Las normas establecidas en el presente Reglamento son complementarias con las disposiciones contenidas en la normativa contra el lavado de dinero u otros activos.

CAPÍTULO II**RÉGIMEN DE PERSONAS OBLIGADAS Y MEDIDAS ADMINISTRATIVAS**

Artículo 4. Régimen de personas obligadas. Para efectos de lo establecido en el artículo 15 de la Ley, las personas obligadas por el mismo, deben implementar dentro de los sesenta (60) días a partir de la vigencia del presente Reglamento, el régimen, obligaciones, políticas, medidas de control y otros deberes establecidos en la referida Ley y en el presente Reglamento e informar de ello a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, a más tardar, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al vencimiento del plazo referido.

Artículo 5. Manuales de cumplimiento. Lo establecido en el artículo anterior deberá incluirse dentro de los manuales que contienen los programas, normas y procedimientos a que se refiere la normativa contra el lavado de dinero u otros activos.

Las ampliaciones o modificaciones que se efectúen a los citados manuales, derivado de lo establecido en el párrafo anterior, deberán ser aprobadas por la Junta Directiva, el Consejo de Administración, el órgano de dirección superior de la persona obligada de que se trate o el propietario en el caso de empresas individuales, quienes deben remitir copia de dichos manuales así como de la aprobación respectiva, a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, en el plazo de cinco (5) días.

Artículo 6. Oficiales de cumplimiento. Para la designación y el ejercicio del cargo de oficial de cumplimiento de las personas obligadas, de conformidad con lo establecido en la normativa contra el lavado de dinero u otros activos y en el tercer párrafo del artículo 15 de la Ley, las personas obligadas y la persona que desempeñe dicho cargo deben cumplir, según corresponda, con los requerimientos siguientes:

a) **Exclusividad de funciones:** El oficial de cumplimiento debe tener una relación de dependencia con la persona obligada, dedicarse a tiempo completo a su servicio y sus funciones serán incompatibles con el ejercicio de cualquier otro cargo dentro de la entidad, sea éste remunerado o no, excepto lo establecido en el párrafo final del artículo 21 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos. La designación del oficial de cumplimiento debe ser aprobada por la Junta Directiva, el Consejo de Administración o el órgano de dirección superior de la persona obligada de que se trate o el propietario en el caso de empresas individuales, lo cual deberá hacerse del conocimiento de la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, en el formulario diseñado para tal efecto, debiendo adjuntar la documentación que se define en dicho formulario.

b) **Suplencia:** Junto con la designación del oficial de cumplimiento, las personas obligadas deberán designar a la persona que lo sustituirá en caso de ausencia temporal, quien deberá reunir las condiciones de ejercicio indicadas en el presente artículo. La designación del suplente deberá realizarse de conformidad con lo indicado en el segundo párrafo de la literal a) del presente artículo y comunicarse en la misma forma a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial.

c) **Facultades:** El oficial de cumplimiento debe gozar de la suficiente autoridad, jerarquía y acceso a toda la información de la entidad para el buen ejercicio del cargo; dependerá directamente de la Junta Directiva, Consejo de Administración u órgano de dirección superior o del propietario, en el caso de empresas individuales, el cual debe brindarle el apoyo necesario, así como el equipo humano y técnico correspondiente.

El cumplimiento de las condiciones de ejercicio anteriormente descritas será objeto de verificación por parte de la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, y su inobservancia dará lugar a las

sanciones administrativas que establece el artículo 19 de la Ley y la normativa contra el lavado de dinero u otros activos, sin perjuicio de las responsabilidades penales y civiles que procedan.

Artículo 7. Reporte de Transacciones Sospechosas de Financiamiento del Terrorismo –RTS/FT–. Para efectos del cumplimiento de lo establecido en el artículo 16 de la Ley, las personas obligadas que indican los artículos 15 y 18 de la misma, deben aplicar el formulario diseñado por la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, y observar los plazos y procedimientos establecidos en el artículo dieciséis 16 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.

Las personas obligadas a que se refiere el artículo 15 de la Ley, que en un trimestre calendario no detecten transacciones sospechosas de financiamiento del terrorismo, deben informarlo, por medio del oficial de cumplimiento o quien lo supla, a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, dentro del mes siguiente al vencimiento del trimestre al que corresponda.

Este reporte y el establecido en el artículo 17 del Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, podrán presentarse conjuntamente, mediante oficio, indicándose la no detección de transacciones sospechosas relacionadas con lavado de dinero u otros activos y las relacionadas con financiamiento del terrorismo durante el trimestre.

Sin perjuicio de lo establecido en el párrafo final del artículo 18 de la Ley, las personas obligadas que indica la literal e) de dicho artículo, podrán reportar transacciones sospechosas de financiamiento del terrorismo o bien presentarán denuncia penal ante autoridad competente cuando tengan conocimiento de la posible comisión de alguno de los delitos tipificados en la Ley.

Artículo 8. Ampliación. En los casos en que la información contenida en un Reporte de Transacciones Sospechosas de Financiamiento del Terrorismo, sea incompleta, confusa, ambigua o contradictoria, la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, podrá solicitar a la persona obligada de que se trate, las ampliaciones correspondientes a dicho reporte y los documentos que sean necesarios.

Artículo 9. Transferencias de fondos. Para el cumplimiento de lo establecido en los artículos 17 y 20 de la Ley, las personas obligadas deben utilizar el formulario que para el efecto diseñará la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, el cual deberá contener, como mínimo, la información adecuada y significativa siguiente:

- a) Datos de identificación personal del ordenante;
- b) Datos de identificación personal del beneficiario;
- c) Monto de la transacción;
- d) Número de cuenta y, en su ausencia, un número que identifique a la transferencia.

Se deberá poner especial atención en los nombres y apellidos completos, dirección, lugar y fecha de nacimiento, y número de documento de identificación, tanto del ordenante como del beneficiario.

La Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, queda facultada para emitir instructivos u otro tipo de medidas complementarias, necesarias para el cumplimiento de lo estipulado en este artículo.

Artículo 10. Régimen especial de personas obligadas. Para el cumplimiento de lo establecido en el artículo 18 de la Ley, las personas obligadas que se indican en dicho artículo deben remitir su información general a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, cuando ésta se los requiera en forma escrita y en el plazo que ésta señale, utilizando para ello los formularios especiales que se diseñen para el efecto.

Cuando haya modificaciones en los datos reportados, dichas personas obligadas deberán hacerlo del conocimiento de la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, en el plazo de veinte (20) días después de efectuado el cambio correspondiente.

Artículo 11. Auditoría interna y externa. Las personas obligadas indicadas en el artículo 15 de la Ley que cuenten con auditoría interna deberán incluir como parte de los procedimientos de ésta, los mecanismos tendientes a verificar y evaluar el cumplimiento de los programas, normas y procedimientos adecuados a la prevención y detección del financiamiento del terrorismo. Independientemente de lo anterior, cuando contraten los servicios de auditoría externa, deberá estipularse en el contrato que se suscriba, que los auditores externos deben emitir opinión por escrito, acerca del cumplimiento de los programas, normas y procedimientos adecuados para la prevención y detección del financiamiento del terrorismo, como mínimo una vez al año. Las personas obligadas deberán enviar copia a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, de dicha opinión en un plazo no mayor a 15 días posteriores a su recepción.

En el caso de las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, los procedimientos a que se refiere el párrafo anterior, referentes a la auditoría interna deberán realizarse como mínimo una vez por año. De los informes que dicha auditoría presente al órgano correspondiente, deberá enviar copia a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, en un plazo no mayor a quince (15) días posteriores a su recepción.

Sin perjuicio de lo establecido en el presente artículo, la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, cuando lo considere oportuno podrá verificar el cumplimiento de los programas, normas y procedimientos en lo referente a la prevención y detección del financiamiento del terrorismo.

Artículo 12. Procedimiento sancionatorio. Para efecto de la imposición de las sanciones que establece el artículo 19 de la Ley, se aplicarán los procedimientos que establece la normativa contra el lavado de dinero u otros activos, observando el debido proceso.

Artículo 13. Comiso Civil. Para cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley, la Procuraduría General de la Nación actuará a través de la Unidad de Abogacía del Estado.

CAPÍTULO III

COMUNICACIÓN DE MEDIDAS ADMINISTRATIVAS

Artículo 14. Instrucción de medidas administrativas. La Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, podrá instruir a las personas obligadas a que se refieren los artículos 15 y 18 de la Ley, en la forma que considere pertinente, acerca de nuevas medidas que deberán implementar, incluyendo lo referente a procedimientos de

designación de personas cuyos activos o bienes se sospeche estén relacionados con el terrorismo, así como las medidas especiales que en tales casos deberán aplicarse.

En virtud de lo anterior, las personas obligadas deberán efectuar las modificaciones en sus manuales de cumplimiento, cuando corresponda.

El incumplimiento de dichas instrucciones será sancionado de conformidad con lo establecido en el artículo 19 de la Ley.

En caso de encontrarse información sobre lo dispuesto en el primer párrafo de este artículo, la Superintendencia de Bancos podrá comunicarlo al Ministerio Público, institución que procederá de conformidad con lo establecido en el artículo 12 de la Ley y en la normativa contra el lavado de dinero u otros activos.

CAPÍTULO IV

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

Artículo 15. Información de oficiales de cumplimiento. Para efectos de lo dispuesto en las literales a), segundo párrafo, y b) del artículo 6 del presente Reglamento, las personas obligadas deberán, en el plazo de cuarenta (40) días contados a partir de la vigencia del mismo, remitir a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, la información y documentación que se indica en dichas literales, utilizando el formulario diseñado para el efecto.

Artículo 16. Inscripción de personas obligadas. Quienes de conformidad con la normativa contra el lavado de dinero u otros activos, la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo y el presente Reglamento, sean personas obligadas y hayan sido creadas y autorizadas con posterioridad a la entrada en vigencia de dichas disposiciones legales, deben proceder a su inscripción y/o registro, dentro del plazo de quince (15) días contados a partir del inicio de sus operaciones o de que ostenten dicha calidad.

Para efecto de lo anterior, es requisito indispensable que la inscripción y/o registro se realice utilizando el formulario diseñado para el efecto, al cual se deberá adjuntar la información que se define en el mismo.

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

ANEXO 11

LEY DE LIBRE NEGOCIACIÓN DE DIVISAS (Acuerdo 94-2000)

ARTICULO 1. Sistema cambiario. Es libre la disposición, tenencia, contratación, remesa, transferencia, compra, venta, cobro y pago de y con divisas y serán por cuenta de cada persona individual o jurídica, nacional o extranjera las utilidades, las pérdidas y los riesgos que se deriven de las operaciones que de esa naturaleza realice.

Es igualmente libre la tenencia y manejo de depósitos y cuentas en moneda extranjera, así como operaciones de intermediación financiera, tanto en bancos nacionales como en bancos del exterior. Las operaciones activas, pasivas, de confianza y las relacionadas con obligaciones por cuenta de terceros que en monedas extranjeras realicen los bancos del sistema y las sociedades financieras privadas, se regirán, en lo aplicable, por lo dispuesto en la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, en la Ley Monetaria, en la Ley de Bancos, en la Ley de Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar, en las leyes específicas de las instituciones bancarias y financieras, en la Ley de Sociedades Financieras Privadas, Ley de Productos Financieros y en las disposiciones dictadas por la Junta Monetaria y por la Superintendencia de Bancos. No obstante lo dispuesto en el párrafo anterior, la emisión de títulos de crédito o títulos valores expresados en monedas extranjeras que realicen los bancos y las sociedades financieras privadas, requerirá autorización previa de la Junta Monetaria. En la resolución que emita dicha Junta en la que se consigne esa autorización, se establecerán las condiciones que, de manera general, le serán aplicables a la emisión de esos títulos. El Gobierno de la República, las instituciones descentralizadas, autónomas y semiautónomas y, en general, las entidades y dependencias del Estado, efectuarán por medio del Banco de Guatemala todas sus compras, ventas, remesas, transferencias y demás transacciones en divisas, tanto en el país como en el exterior. La compra y venta de divisas quedan exentas del pago de Impuesto al Valor Agregado y del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos.

ARTICULO 2. Mercado institucional de divisas. El Mercado Institucional de Divisas está constituido por el Banco de Guatemala y por los bancos, las sociedades financieras privadas, las bolsas de valores, las casas de cambio a que se refiere el artículo 3 del presente decreto, así como por otras instituciones que disponga la Junta Monetaria. Para propósitos de control estadístico, dichas entidades deberán informar diariamente al Banco de Guatemala, en la forma que determine la Junta Monetaria, de las operaciones de cambio que efectúen.

ARTICULO 3. Casas de cambio. Para los efectos de esta ley, las casas de cambio son aquellas sociedades anónimas no bancarias que operen en el Mercado Institucional de Divisas. Las casas de cambio para operar en tal mercado, deberán ser autorizadas por la Junta Monetaria y se regirán por el reglamento que para el efecto dicte dicha Junta. La Superintendencia de Bancos ejercerá la vigilancia e inspección de las casas de cambio, en cuanto a sus operaciones cambiarias, y deberá observar las disposiciones que para el efecto dicte la Junta Monetaria. El costo de la vigilancia e inspección de las casas de cambio será determinado por la Junta Monetaria y cubierto por dichas entidades.

ARTICULO 4. Tipo de cambio de referencia. Para efectos de la determinación del tipo de cambio aplicable para la liquidación de obligaciones tributarias u otras que supongan pagos del Estado o al Estado y sus entidades, así como para la resolución de conflictos en el ámbito administrativo y jurisdiccional, se aplicará el tipo de cambio de referencia del Quetzal con respecto al Dólar de los Estados Unidos de América, que el Banco de Guatemala calcule y publique diariamente. La metodología de cálculo del tipo de cambio de referencia, así como la de los tipos de cambio de referencia respecto a otras monedas extranjeras deberán aprobarse por medio de resolución de la Junta Monetaria sustentada en criterios que reflejen el comportamiento del mercado.

ARTICULO 5. Transacciones de oro. Es libre la importación, exportación, disposición, tenencia, compra y venta de oro amonedado o en barras, en el territorio nacional.

ARTICULO 6. Se reforma el artículo 8 del Decreto Número 203 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Monetaria, el cual queda así:

“**Artículo 8.** Salvo que las partes convencionalmente y en forma expresa dispongan lo contrario, el quetzal se empleará como moneda de cuenta y medio de pago en todo acto o negocio de contenido dinerario, y tendrá poder liberatorio de deudas; en todo caso los órganos jurisdiccionales y administrativos deberán respetar y hacer cumplir fielmente lo convenido por las partes.

Cualquier persona, individual o jurídica, podrá pactar libremente y de mutuo acuerdo, el pago en divisas de los honorarios, sueldos, salarios, o comisiones a que tenga derecho por prestación de trabajo o por prestación de servicios, según sea el caso.”

ARTICULO 7. Transitorio. Las casas de cambio que hayan sido constituidas y autorizadas conforme lo dispuesto en el Decreto Número 22-86 del Congreso de la República, Ley Transitoria de Régimen Cambiario, podrán seguir operando al amparo del presente decreto. Las casas de cambio que decidieren seguir operando conforme lo dispone el presente decreto deberán hacerlo del conocimiento de la Junta Monetaria por escrito a través de la Superintendencia de Bancos, dentro de los diez días siguientes a la vigencia de este decreto, quedando así automáticamente autorizadas para operar en el Mercado Institucional de Divisas. Las operaciones cambiarias que se hayan iniciado al amparo de disposiciones anteriores a la vigencia del presente decreto, se deberán concluir conforme a dichas disposiciones.

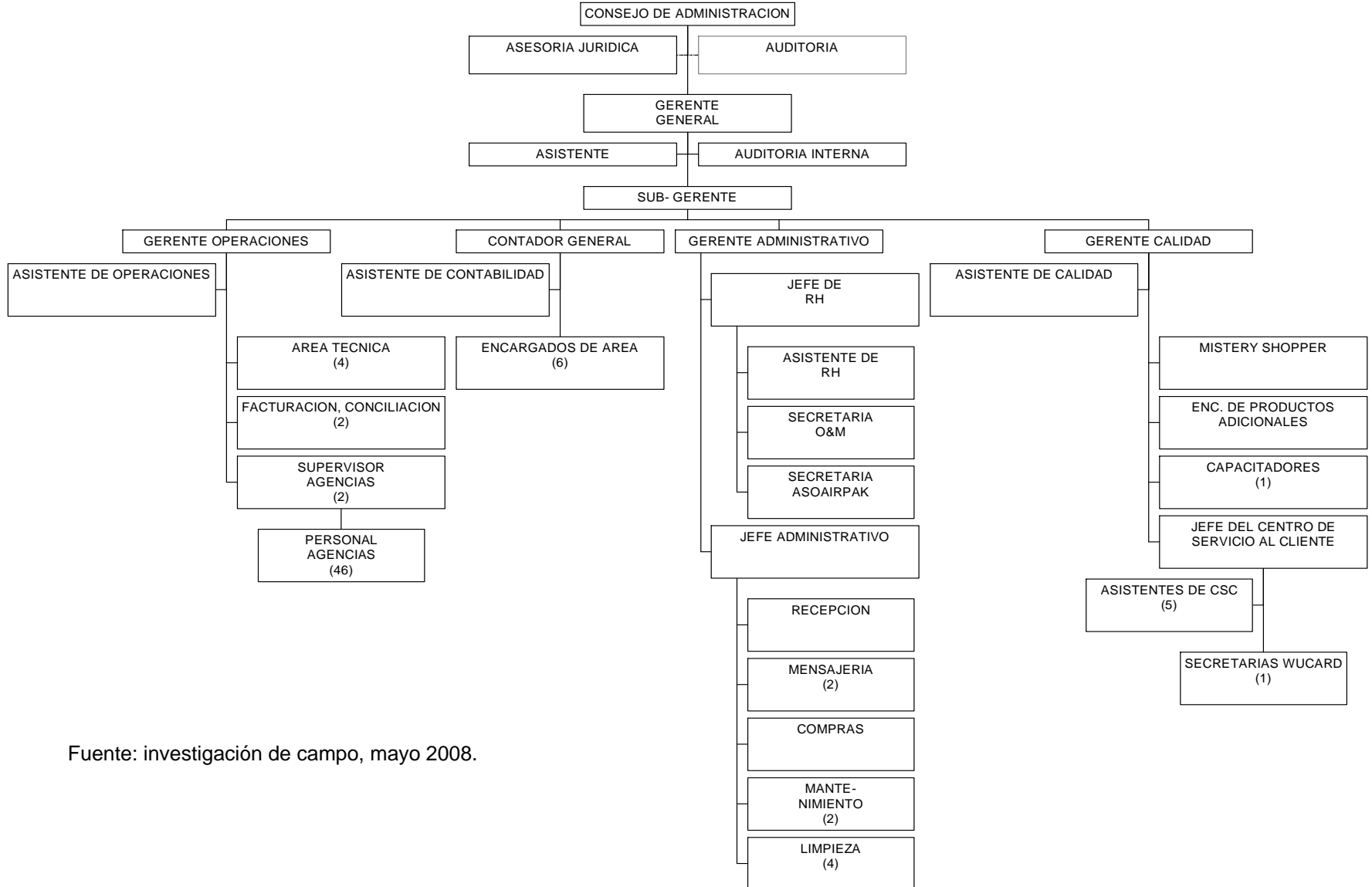
ARTICULO 8. Transitorio. La Junta Monetaria deberá emitir, treinta días antes de la vigencia de la ley, la normativa y el reglamento necesario para poner en práctica las medidas de control y seguridad que deben guardar las instituciones financieras constituidas o representadas en el país para realizar operaciones de confianza, intermediación financiera, manejo de depósitos y cuentas en moneda extranjera.

ARTICULO 9. Derogatoria. Quedan derogados los artículos 2º y 3º, del 14 al 34 y del 37 al 80 del Decreto Número 203 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Monetaria; el Decreto Número 22-86 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Transitoria de Régimen Cambiario; el artículo 3 del Decreto Número 10-78 del Congreso de la República de Guatemala, así como todas aquellas disposiciones que sean incompatibles, se opongan o contradigan el presente decreto.

ARTICULO 10. Vigencia. El presente decreto fue aprobado y declarado de urgencia nacional con el voto favorable de más de las dos terceras partes del número total de diputados que integran el Congreso de la República, aprobado en dos debates, entrará en vigencia el uno de mayo del año dos mil uno y será publicado en el diario oficial.

Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

ANEXO 12
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

ANEXO 13


ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS



Fuente: investigación de campo, mayo 2008.

ANEXO 14

PROPUESTA DE ANUNCIO EN PRENSA LIBRE (BLANCO Y NEGRO) DIRIGIDO
AL CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA



**CENTRO DE SERVICIO AL CLIENTE (CSC)
CONTACTOS**

Número Telefónico GRATIS: 1-801-3601737

▶ **Número Telefónico: (502) 24101010**

▶ **Número de Fax: (502) 23665938**

▶ **Correo Electrónico: pop@soinsa.com.gt**

▶ **Nombre de Contactos:**


▶ **Número Telefónico Centralizador:**

▶ **Correo Electrónico Centralizador:**

▶ **Área Técnica (Problemas con Sistemas): (502) 24101111 ext. 2124-2126**

ANEXO 15

VOLANTE DIRIGIDO AL CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA



**CENTRO DE SERVICIO AL CLIENTE (CSC)
CONTACTOS**

Número Telefónico GRATIS: 1-801-3601737

▶ **Número Telefónico: (502) 24101010**

Número de Fax: (502) 23665938

▶ **Correo Electrónico: pop@soinsa.com.gt**

Nombre de Contactos:

▶ **Número Telefónico Centralizador:**

Correo Electrónico Centralizador:

▶ **Área Técnica (Problemas con Sistemas): (502) 24101111 ext. 2124-2126**

**CENTRO DE SERVICIO AL CLIENTE (CSC)
CONTACTOS**

¡Por favor mantenga esta información en un lugar seguro!

ANEXO 16

MATERIAL POP – AFICHE DE PEDESTAL DIRIGIDO AL CLIENTE EXTERNO
DE LA EMPRESA

1 SALUDA **2 PREGUNTA** **3 INGRESA**





4 CONFIRMA **5 INFORMA** **6 AGRADECE**



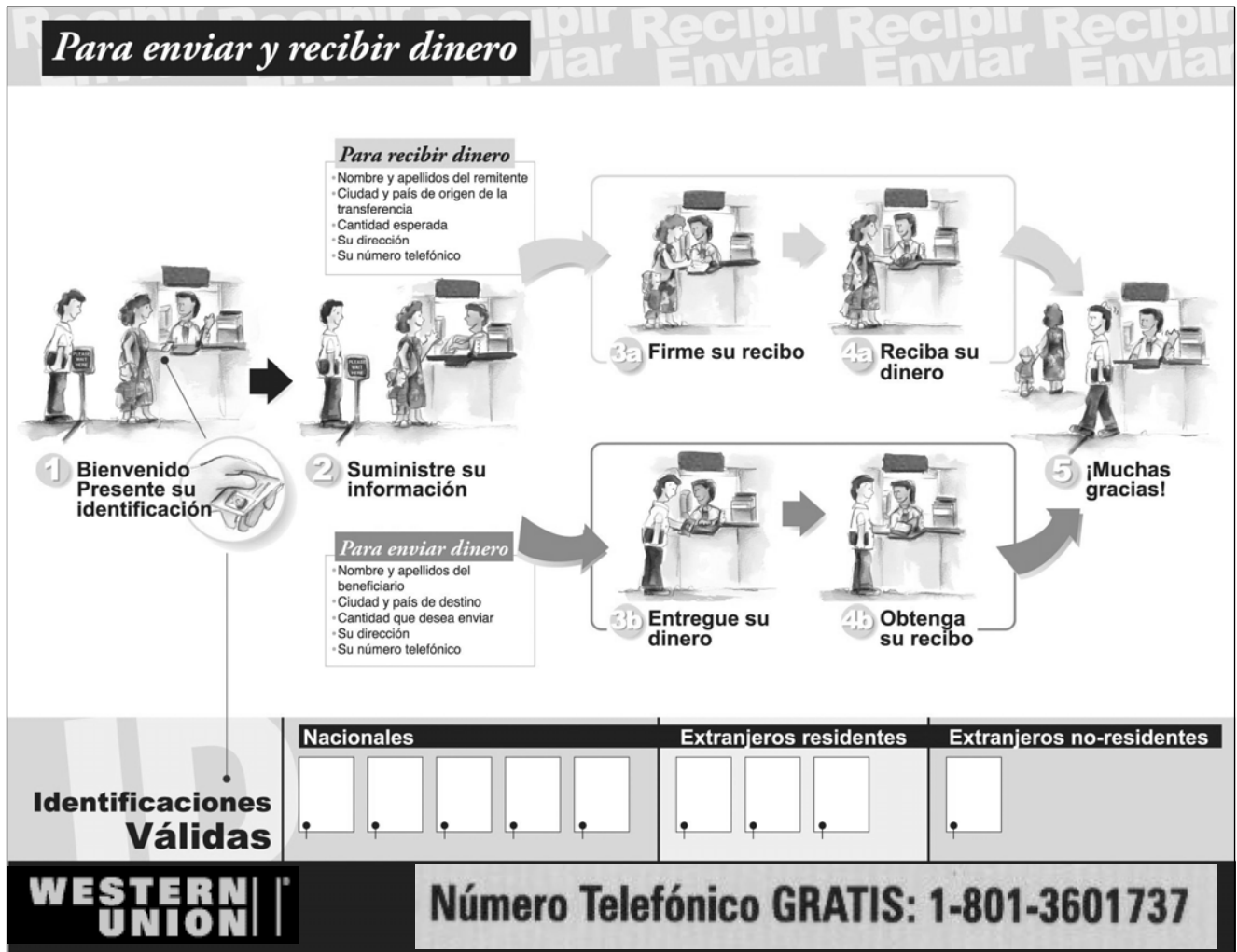


WESTERN UNION | **Número Telefónico GRATIS: 1-801-3601737**

Este afiche se colocará en las agencias propias y sub-agentes en el mostrador donde se atiende al cliente externo, se imprimirá en full color. Las medidas son de 20 x 30 cms.

ANEXO 17

MATERIAL POP – AFICHE DE PARED DIRIGIDO AL CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA



Éste afiche se colocará en las agencias propias y sub-agentes en una pared visible para el cliente externo, se imprimirá en full color. Las medidas son de 40 x 60 cms.

ANEXO 18

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES

TIEMPO EN SEMANAS

AÑO 2009

No.	Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	Publicidad																					
	Anuncio impreso																					
1	Interiores, Prensa Libre	■				■				■												
	Material Impreso																					
1	Volantes	■	■	■	■					■	■	■	■					■	■	■	■	
	Material POP																					
1	Afiche de pedestal	■	■	■	■					■	■	■	■					■	■	■	■	
2	Afiche de pared	■	■	■	■					■	■	■	■					■	■	■	■	

ANEXO 19

CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL QUE BRINDA SERVICIO AL
CLIENTE EXTERNO

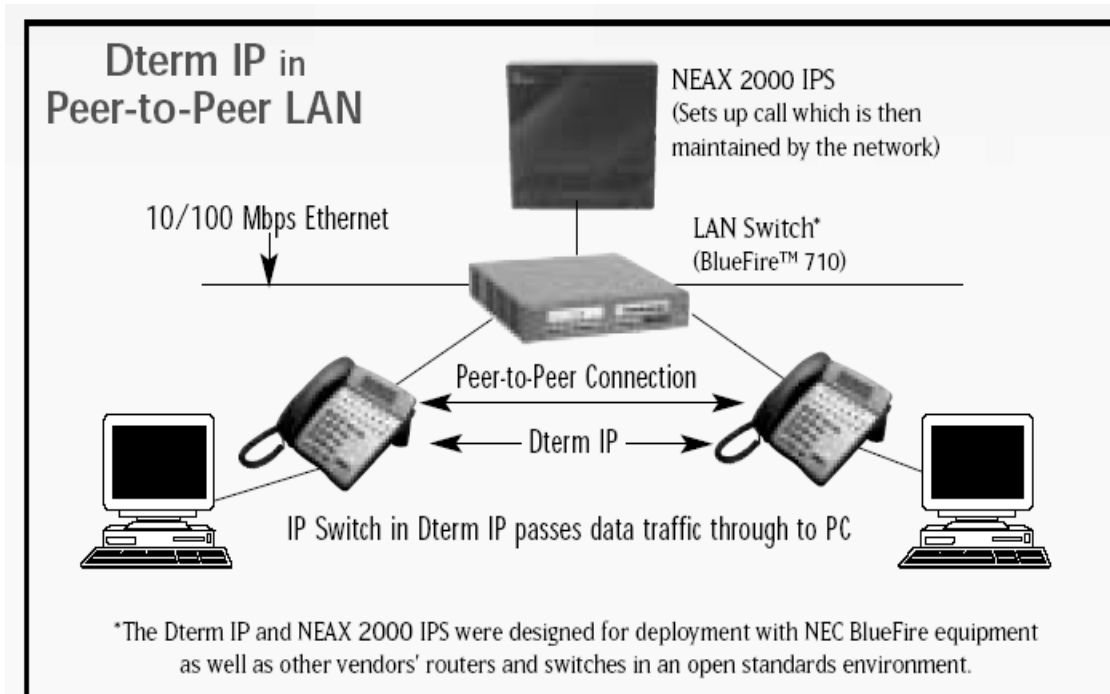
TIEMPO EN SEMANAS

AÑO 2009

No.	Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Fase I	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		
	Retroalimentación e información																				
2	Fase II	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		
	Análisis organizacional																				
3	Fase III	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		
	El trabajo en equipo																				
4	Fase IV	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		
	Plan de reconocimiento																				

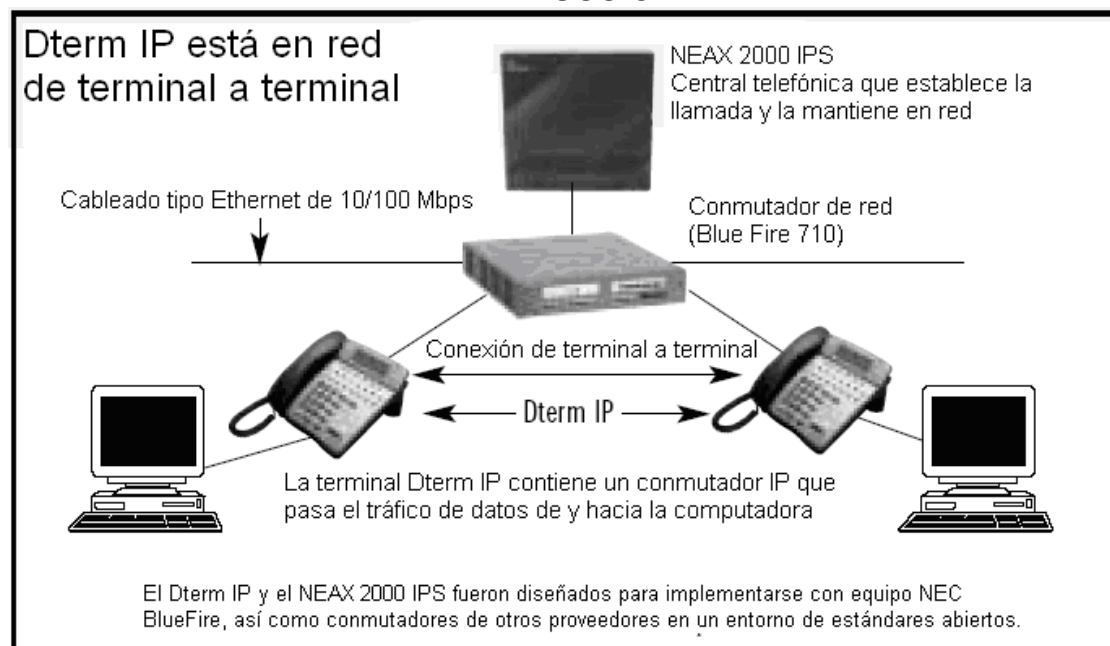
ANEXO 20

PRESENTACIÓN DEL EQUIPO (HARDWARE) TELEFÓNICO A UTILIZAR EN EL DEPARTAMENTO DE CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER)



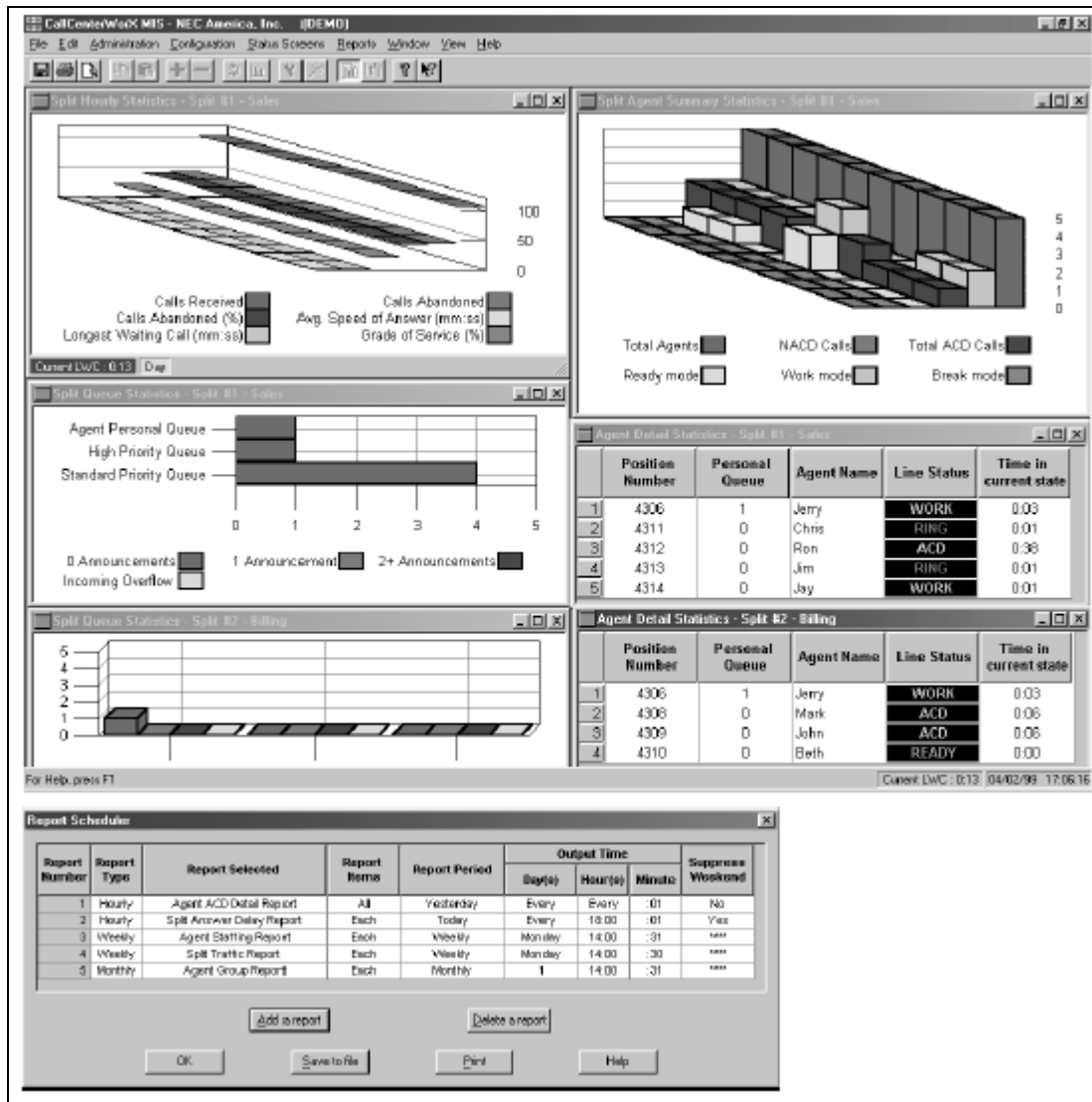
Fuente: NEC America, Inc. <http://www.necunifiedsolutions.com>

TRADUCCIÓN



ANEXO 21

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA (SOFTWARE) TELEFÓNICO



Fuente: NEC America, Inc. <http://www.necunifiedsolutions.com>

ANEXO 22

GUÍA ORIENTADA a la CALIDAD del SERVICIO al CLIENTE



**SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
CAPACITACIÓN DE WESTERN UNION**

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
Objetivos	ii
GUÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO	
1. Crear una actividad hacia los clientes	1
1.1 Mejorar la imagen	1
1.2 Utilizar de manera adecuada el lenguaje corporal	2
1.3 Optimizar el sonido de voz	2
2. Identificar las necesidades del cliente	3
2.1 Identificar la necesidad de tiempo del usuario	3
2.2 Anticiparse a las necesidades	4
2.3 Capacidad de leer a los clientes	5
2.4 Entender a las necesidades básicas	6
2.5 Saber escuchar	8
2.6 Obtener retroalimentación (<i>feedback</i>)	8
3. Ocuparse de las necesidades del cliente	10
3.1 Realizar tareas de respaldo o apoyo	10
3.2 Enviar mensajes claros	10
3.3 Decir lo correcto	11
3.4 Satisfacer las cuatro necesidades básicas	11
3.5 Vender en forma efectiva	12
3.6 Prepararse para lo inesperado	12

4.	Asegurarse que los clientes regresen	14
4.1	Aplicar la satisfacción para los que se quejan	14
4.2	Mejorar el tratamiento de clientes difíciles	15
4.3	Dar un servicio extra en el servicio	15
5.	Decálogo de servicio al cliente	16

INTRODUCCIÓN

El mejoramiento de la calidad como una prioridad importante en el contexto del servicio, requiere de esfuerzos para mejorar la satisfacción del cliente, creando mejores procesos de servicios y mejores resultados. A medida que pase el tiempo, se observará un creciente vínculo entre estas dos estrategias, el cual tiene como propósito el crear un mejor valor, tanto para los clientes como para la empresa.

Todo empleado tiene que aceptar que la calidad del servicio implica satisfacer en todo momento las expectativas de los clientes, y que su tarea es equilibrar las expectativas y las percepciones del cliente y cerrar las brechas entre estas.

Para mejorar el valor del servicio, se requiere que el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*), operadores en agencias propias y sub-agentes, trabajen en estrecha colaboración hacia esta meta común. Por lo tanto, la tarea de optimizar el valor requiere de programas de mejoramiento de la calidad, con el fin de proporcionar y mejorar continuamente los beneficios que desean los usuarios del servicio.

Este documento es una guía orientada a establecer la calidad en el servicio al cliente en la empresa dedicada a las transferencias de dinero y esta dirigido a todos los empleados que directa o indirectamente prestan la atención al cliente externo.

OBJETIVOS

- Crear una guía orientada a optimizar el servicio al cliente a través del mejoramiento de la calidad.
- Determinar una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de la guía orientada a la calidad en el servicio.
- Establecer que todo empleado que preste el servicio de atención al cliente en la empresa en forma directa e indirecta, tenga el seguimiento y aplicación de esta guía, con el fin de satisfacer las expectativas de servicio que el cliente espera.

1

CREAR UNA ACTITUD HACIA LOS CLIENTES

La actitud es un estado mental influido por sentimientos; la actitud que se transmita por parte de los empleados, será por lo general la actitud que reciban por parte del cliente. Un gran número de empleados que sirven al público, fracasan por su actitud. Nada hay nada mejor en el servicio al cliente, que transmitir una actitud positiva hacia todos aquellos con los que se tiene contacto.

La actitud que el prestador de servicio proyecte a los demás, dependerá principalmente de la manera que vea su trabajo.

¿Cómo se crea una actitud positiva a los clientes? Este tipo de actitud se crea a través de:

1.1 MEJORAR LA IMAGEN

Una buena manera de que el prestador del servicio transmita una actitud positiva, es su apariencia. Nunca se tendrá una segunda oportunidad de dar una primera impresión positiva.

La primera impresión es decisiva porque tal vez no haya otra oportunidad para dar una segunda impresión. Asimismo, es importante entender que existe una relación directa entre la forma en que el trabajador se ve a si mismo y su actitud.

Cuando mejor sea la auto imagen del prestador del servicio al encontrarse con los clientes, más positivo será.

1.2 UTILIZAR DE MANERA ADECUADA EL LENGUAJE CORPORAL

Una forma de transmitir una actitud positiva hacia el público, es a través de lenguaje corporal, ya que éste puede representar más de la mitad del mensaje que se desea comunicar.

El lenguaje corporal consiste en cómo el trabajador debe utilizar los movimientos de su cuerpo para atender al usuario. Dentro del lenguaje corporal que el trabajador debe utilizar para atender de una manera agradable al público, se tiene:

- La cara debe estar relajada y bajo control.
- La sonrisa debe ser natural y agradable.
- Mantener la cabeza en alto, es decir, mantener un contacto visual al hablar o escuchar al público.
- El movimiento corporal debe ser relajado, pero con intención y controlado.

1.3 OPTIMIZAR EL SONIDO DE VOZ

El tono de voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante que las palabras que se usan.

El tono de voz que use con los demás, puede determinar la diferencia entre:

- Un éxito aceptable en el trabajo y un gran éxito en el trabajo.
- Un servicio aceptable al cliente y calidad en el servicio al cliente. El tono de voz por lo regular debe ser claro, directo y natural y debe ser controlable en la mayor parte de las situaciones.

Debe hablarse con un tono de voz dulce y claro, para que las personas comprendan lo que se les está diciendo.

2

IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Es importante para el prestador de servicio identificar las necesidades que los clientes poseen; lo elemental es que el trabajador sepa lo que el cliente quiere, necesita, piensa, siente, si está satisfecho y si regresará.

Dentro de las necesidades humanas básicas que los clientes tienen, en mayor o menor grado, están:

- Sentirse bien recibido
- Servicio puntual
- Sentirse cómodo
- Servicio ordenado
- Ser comprendido
- Recibir ayuda o asistencia
- Sentirse importante
- Ser apreciado
- Ser reconocido o recordado y
- Necesidad de respeto

2.1 IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE TIEMPO DEL USUARIO

Una forma de identificar las necesidades del cliente, es conociendo las relativas al tiempo del servicio. Conocer las necesidades de tiempo de los clientes es decisivo para poder brindarle un servicio de calidad.

La puntualidad que debe manejarse con el cliente, la debe manejar el trabajador en si mismo a través del cumplimiento de los horarios establecidos de entrada y salida, y de atención al usuario. La información, dudas, preguntas o consultas que se efectúen, deben poseer un tiempo estimado de elaboración por parte del trabajador, por lo que se tiene que cumplir a cabalidad con estas estipulaciones para no causarle inconvenientes al público.

Con respecto al Departamento de Centro de Llamadas (Call Center), deben responder todas las llamadas telefónicas, evitando que el teléfono suene más de tres veces, para que los clientes no se desesperen.

2.2 ANTICIPARSE A LAS NECESIDADES

Anticiparse a las necesidades es ir un paso antes que los clientes. En ese sentido, primero se debe cuestionar si se han tomado en cuenta las necesidades del cliente y cómo se puede mejorar hoy el servicio al cliente; luego, se debe ofrecer o prestar el servicio sin que el cliente lo solicite.

Dentro de las situaciones más apremiantes que se pueden suscitar y lo que se considera una necesidad anticipada, están:

- En el caso de los operadores de agencias propias y sub-agentes, cuando el cliente ha esperado más de lo normal por el servicio, se debe brindar una sonrisa más cálida de lo normal, se debe reconocer verbalmente la espera prolongada y un comentario demostrado de agradecimiento por la espera, además de prestarle el servicio rápidamente.
- En el caso de los operadores de agencias propias y sub-agentes, cuando un cliente está mirando el reloj, tal vez tenga que llegar a tiempo a una cita

o a su trabajo. Hay que reconocer esta necesidad y prestar un servicio puntual.

- Cuando el cliente habla rápidamente al teléfono porque está apurado por algún motivo, el Departamento de Centro de Llamadas (*Call Center*) debe tener la información y el equipo necesario al alcance.
- Cuando hay periodos de mayor demanda bien definidos en el día laboral, el trabajador se tiene que preparar mentalmente y físicamente para que no lo tomen desprevenido.

2.3 CAPACIDAD DE LEER A LOS CLIENTES

Para poder leer al cliente, el trabajador necesita sensibilidad. La lectura de las necesidades del cliente requiere ser sensible a las señales tanto verbales como no verbales que estos envían (a veces sin darse cuenta).

En ese sentido, se necesita por atención a las necesidades del cliente. La atención es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar y querer.

Va más allá de la puntualidad y anticipación porque exige que el trabajador se sintonice con las necesidades humanas de los clientes.

A continuación se presentan algunas señales comunes y sus posibles soluciones:

- **Cuando el cliente es joven.** Algunos clientes jóvenes son inexpertos o no tienen seguridad en ellos mismos. Hay que explicarles las cosas con claridad, ser pacientes y hacerlos sentir cómodos.

- **Cuando el usuario es adulto mayor.** Las personas de avanzada edad también agradecen un comentario amistoso. Hay que hacer una conversación informal y mostrar algo de interés y atención.
- **Cuando el cliente usa ropa de moda.** Hay que mostrarle a la gente bien vestida el respeto y diferencia que espera.
- **Cuando el cliente usa ropa fuera de moda.** Hay que ayudarles a hacerlos sentir bien recibidos y cómodos.
- **Cuando el cliente posea una aptitud verbal muy fluida.** Hay que escuchar con atención y repetir lo que escuchó.
- **Cuando el cliente posea una aptitud verbal escasamente fluida.** Hay que escuchar con atención y explicar las cosas con sencillez y claridad.
- **Cuando el cliente posea una actitud positiva.** Hay que reconocerla y fomentarla.
- **Cuando el cliente posea una actitud negativa.** Hay que ser positivo, comprensivo y mostrar empatía.
- **Cuando el cliente es impaciente.** Hay que ser lo más puntual posible, explicar lo que está sucediendo, cuánto tiempo se llevará el proceso, ser amable.
- **Cuando el cliente es exigente o enojado.** Hay que ser amable y paciente, escuchar con atención, conservar la calma y mostrar comprensión.

2.4 ENTENDER LAS NECESIDADES BÁSICAS

Al igual que el trabajador, los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo y una cara amistosa.

Las cuatro necesidades básicas que los clientes poseen son:

- **Necesidad de ser comprendido.** Los clientes señalan esta necesidad repitiendo lo que dicen, hablando lentamente, hablando con voz sonora, enojándose cuando no se les entiende o trayendo un pariente o amigo para que los ayude a explicarse. Aquellos que eligen el servicio, necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.
- **Necesidad de ser bien recibido.** Esta necesidad se expresa “echando un vistazo” antes de entrar y/o llevando amistades o parientes. También se demuestra usando la ropa “adecuada” para la situación. Ninguna persona que esté tratando con el trabajador y se sienta como un extraño, regresará. La gente necesita sentir que el prestador del servicio se alegra de verlo y que su asunto es importante.
- **Necesidad de sentirse importante.** A menudo se manifiesta en alguien que “presume” o hace alarde de las personas a quienes conoce. También se demuestra exhibiendo dinero, joyas y/o ropa excepcionalmente elegante.
- El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que el trabajador haga para hacer que el cliente se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.
- **Necesidad de comodidad.** Los clientes expresan esta necesidad cuando no están a sus anchas, nerviosas o inseguros de ellos mismos al sentirse incómodos. Esta necesidad también se expresa al solicitar

ayuda o direcciones. Los clientes necesitan comodidad física: un lugar dónde esperar y descansar. También necesitan comodidad psicológica; la necesidad de que se les atenderá en forma adecuada, y la confianza de que el prestador del servicio satisfará sus necesidades.

2.5 SABER ESCUCHAR

Otra forma de identificar las necesidades del cliente es sabiendo escuchar. Las cinco maneras por las cuales un empleado puede escuchar mejor son: dejar de hablar, evitar las distracciones, concentrarse en lo que el cliente está diciendo, buscar el significado “real” y darle retroalimentación (*feedback*) al emisor. Dentro de algunas suposiciones correctas acerca de las aptitudes para escuchar, se tienen las siguientes:

- Escuchar en forma efectiva es una aptitud difícil para la mayoría. La práctica y el entrenamiento pueden mejorar nuestra capacidad para escuchar bien.
- Escuchar es un proceso activo. Requiere de la participación e intervención de la persona que atiende al público.
- La personalidad desempeña un papel importante en la forma en que se escucha.
- Para escuchar en forma efectiva, se necesita usar todo el cuerpo. Esto se puede facilitar con una postura corporal y contacto visual adecuados.
- Los sentimientos son a menudo más importantes que las palabras mismas. Se deben buscar los sentimientos que subyacen en los mensajes. Muchas veces los sentimientos son el mensaje real.

2.6 OBTENER RETROALIMENTACIÓN (*FEEDBACK*)

Identificar las necesidades por medio de feedback es utilizar métodos para saber lo que los clientes piensan y sienten acerca del servicio prestado. Dentro de los métodos para conseguir esa información, se tienen los siguientes:

- Escuchar con cuidado lo que los clientes tienen que decir.
- Revisar regularmente las sugerencias anteriores para observar su progreso.
- Poner tarjetas de feedback a disposición de los clientes para que expresen sus comentarios acerca del servicio.
- Poseer un teléfono especial para que los clientes llamen para hacer preguntas, por cualquier problema o sugerencia.
- Pedir a los trabajadores que soliciten un feedback constante cuando sea adecuado.
- Asegurarse de que los jefes tengan un contacto continuo con los clientes.
- Establecer un método que genere la crítica de los clientes y responder en forma constructiva a cualquier queja.
- Darse por enterado de todos los comentarios y reacciones, tanto positivas como negativas.

3

OCUPARSE DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

El primer paso para dar calidad en el servicio al cliente es reconocer y entender todos los servicios que la empresa tiene capacidad de prestar. Con ese fin, se debe describir por categorías generales los servicios que se prestan y lo que se espera hacer en esa área específica.

¿Cómo se logra? A través de:

3.1 REALIZAR TAREAS DE RESPALDO O APOYO

Tratar en forma especial a los clientes significa, llevar a cabo tareas de respaldo o apoyo por parte del trabajador con tanta energía positiva e interés como ha demostrado en otros aspectos de su trabajo. A menudo se comparten estas tareas con los compañeros de trabajo. Echar una mano para que el trabajador haga la parte que le corresponde y que colabore en todo, forma parte de la calidad en el servicio.

Entre las tareas de respaldo o apoyo más comunes están: almacenar, archivar, registrar información, atender llamadas telefónicas, ayudar a ordenar, hacer encargos y/o manejar dinero.

3.2 ENVIAR MENSAJES CLAROS

La manera en que el trabajador se comunica, es determinante para el éxito de su trabajo. Para lograrlo, a continuación se describen algunos mensajes que deben ser enviados por medio del trabajador al cliente, para que la comunicación sea efectiva.

- Siempre de debe tratar se asegurar la autoestima del cliente.
- Se pueden eliminar los malos entendidos repitiendo el mensaje al cliente.
- Al enviar un mensaje, es importante utilizar palabras que sean fáciles de entender.
- Seguir un mensaje verbal con un mensaje por escrito puede muchas veces facilitar la comunicación efectiva.
- Al enseñar o ayudar a un cliente o compañero de trabajo, el trabajador debe concentrarse en la conducta, no en la personalidad.
- El tono de voz comunica tanto, o más acerca del mensaje como las palabras mismas.
- El mensaje corporal envía mensajes directos a los demás sin importar lo que este diciendo.
- Los empleados buenos mantiene bien informados a sus superiores.

3.3 DECIR LO CORRECTO

Para transmitir una actitud positiva, el prestador del servicio usa su apariencia física, lenguaje corporal y tono de voz.

Ahora tiene que tomar en cuenta las palabras que usará para tratar a los clientes. Aunque ya ha comunicado mucho con su apariencia y lenguaje corporal, es importante que el trabajador complete sus técnicas de comunicación más efectivas, seleccionado las palabras adecuadas y diciéndolas en el tono correcto.

3.4 SATISFACER LAS CUATRO NECESIDADES BÁSICAS

Dentro de las necesidades básicas de los clientes, el éxito del trabajo dependerá de cómo los prestadores del servicio y la empresa, se ocupen de estas necesidades. Entre las ideas que cómo se puede ocupar de las cuatro necesidades básicas, se atienden:

- **Necesidad de ser comprendido.** Repetir lo que el cliente dice. Escuchar los sentimientos que comunique el cliente, además del contenido del mensaje. Mostrar empatía con los problemas o quejas.
- **Necesidad de sentirse bien recibido.** Dar una bienvenida cálida y amistosa. Hablar en lenguaje que todo el mundo le entienda. Participar en una conversación amistosa.
- **Necesidad de sentirse importante.** Aprender el nombre de los otros. Hacer algo especial. Sintonizar con las necesidades individuales.
- **Necesidad de sentirse cómodo.** Invitar a los clientes a sentirse cómodos. Aliviar la ansiedad. Explicar con cuidado y calma los procedimientos de servicio.

3.5 VENDER EN FORMA EFECTIVA

Vender a los clientes la calidad del servicio, forma parte del trabajo. El servicio se vende:

- Aumentando la conciencia de la calidad del servicio
- Explicando las características de estos servicios
- Describiendo los beneficios de estos servicios

3.6 PREPARARSE PARA LO INESPERADO

No siempre sale todo según lo planeado; cuando suceda lo inesperado, la empresa deberá preocuparse más por el servicio al cliente para salir adelante. El mejor método es pensar por adelantado lo que podría salir mal y presentar soluciones de respaldo.

Los acontecimientos inesperados son una carga adicional sobre la capacidad para dar calidad en el servicio al cliente. Pueden representar un desafío formidable. Aunque no es posible prever todas las situaciones posibles, se pueden anticipar algunas situaciones. En estos casos, es posible desarrollar planes de contingencia para ayudar a trabajar bajo circunstancias anormales.

4

ASEGURARSE QUE LOS CLIENTES REGRESEN

Para asegurarse de que los clientes regresen, se deben tomar las siguientes sugerencias:

- Ser siempre amables con los clientes aunque ellos no sean amables.
- Promover la sugerencia de los clientes de cómo podría mejorar el trabajo.
- Recibir y manejar con amabilidad cualquier queja o problema.
- Hacer “lo imposible” por atender a un cliente.
- Sonreír hasta en los momentos en que no tenga ganas.
- Aceptar las malas noticias u horarios inflexibles con calma.
- Dar un servicio que vaya más allá de lo que los clientes esperan.
- Dar sugerencias útiles y/o guía cuando se considera que los clientes lo necesitan.
- Explicar minuciosamente las características y beneficios de todos los servicios que se prestan.
- Asegurarse de haber cumplido el compromiso con el cliente.

¿Cómo se logra esto? Se logra por medio de:

4.1 APLICAR LA SATISFACCIÓN PARA LOS QUE SE QUEJAN

Para dar un manejo adecuado a las quejas, se deben dar los pasos siguientes:

- Escuchar con atención la queja.
- Repetir la queja y asegurarse de haber escuchado en forma correcta
- Ofrecer disculpas.

- Darse por enterado de los sentimientos del cliente (enojo, frustración, etc.)
- Explicar que se hará para corregir el problema.
- Agradecer al cliente el haberle dado a conocer el problema.

4.2 MEJORAR EL TRATAMIENTO DE CLIENTES DIFÍCILES

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Pocos son inherentemente descorteses o malos, aunque algunos pueden serlo. Por lo general, cuando un cliente está enojado, es descortés, provocador y de alguna manera no acepta ayuda. Dentro de las acciones más apropiadas a situaciones difíciles, se tienen las siguientes:

- Mantener la calma, tranquilidad y paciencia.
- Dar muestra de entender su sentimiento.
- Explicar cuidadosamente el problema y su posible solución.
- Agradecer por entender y cooperar. Cuando el trabajador se encuentre ante una situación difícil que no sabe como manejarla, debe acudir a su jefe inmediato.

4.3 DAR UN SERVICIO EXTRA EN EL SERVICIO

Para dar ese paso extra en la calidad del servicio al cliente, se debe sorprender al cliente tratándolo como invitado, es decir, que se vaya más allá de lo que él esperaba; esto es, dar un servicio extra como, brindar agua a quien se ve sediento, brindar ayuda a quien lo necesita para trasladar sus cosas de una estación de trabajo a otra, etc.

5

DECÁLOGO DE SERVICIO AL CLIENTE

5. DECÁLOGO DE SERVICIO AL CLIENTE

Consejo 1: Sepa lo que quiere

Tenga claros sus objetivos comerciales estratégicos. ¿A dónde quiere que llegue esta empresa, y cómo va a ayudarlo a conseguir sus objetivos? ¿Espera que el proveedor planifique, ejecute y suministre un programa integral, o sólo que le ofrezca asistencia? Si no lo sabe, no espere que su proveedor lo sepa tampoco.

Consejo 2: Elija cuidadosamente

Para empezar, elija cuidadosamente a su proveedor. Ponga en práctica un proceso completo de abastecimiento e identifique una lista de los candidatos a proveedores. Identifique los criterios que deben cumplir, y no olvide elegir a un proveedor que comparta su misma cultura empresarial y comprenda los principales elementos impulsores de su negocio.

Consejo 3: Exija y aplique un 'acuerdo de nivel de servicio'

Cuando usted y su compañía busquen a un nuevo socio comercial o tengan que renegociar un contrato ya existente, infórmese sobre los acuerdos de nivel de servicio. Estos acuerdos definen la relación entre las dos partes: el proveedor y el destinatario. Un acuerdo de nivel de servicio puede contener garantías de servicio y puede convertirse en un recurso de gran utilidad para resolver posibles disputas.

No relegue el acuerdo de nivel de servicio a un documento escrito. Si su socio no cumple con su parte del trato, usted debe exigir la aplicación del

acuerdo que mantienen. De lo contrario, ¿de qué sirve tener un acuerdo de nivel de servicio?

Consejo 4: Realice revisiones regularmente

Realice revisiones regularmente y utilícelas para proporcionar retroalimentación (*feedback*) al proveedor con respecto a cuál ha sido su rendimiento hasta el momento, qué aspectos marchan bien y qué aspectos tienen que mejorar. Establezca objetivos y trabajen en colaboración para cumplirlos.

Consejo 5: Integre al proveedor en su compañía

Cuanto más sepa el proveedor sobre su compañía, su cultura y su forma de trabajar, mejor será el servicio que le ofrezca. Considere a su proveedor como un miembro virtual del equipo: proporciónale actualizaciones estratégicas sobre su compañía. Pídale que venga a su oficina de vez en cuando para trabajar desde allí.

Consejo 6: Participe

Las compañías más comprometidas con el servicio al cliente fomentan la participación del cliente a través de diversas iniciativas: juntas de clientes, programas de asistencia al consumidor, visitas a instalaciones, reuniones ejecutivas y eventos de hospitalidad corporativa. Aproveche estas iniciativas y verá cómo mejora automáticamente la relación con su socio comercial o, como mínimo, tendrá la sensación de que éste le escucha.

Consejo 7: Trate al prójimo como a sí mismo

Trate a su cliente con respecto y reaccione de manera rápida y efectiva. Devuelva sus llamadas y dedíquele tiempo. Cumpla las promesas que le haga.

Consejo 8: Sea realista

Comente sus expectativas con su cliente y establezcan juntos cómo van a cubrirse esas expectativas. Sea realista: si elige a un proveedor únicamente en función del costo, es posible que no siempre reciba la atención que exige.

Consejo 9: Retroalimentación (*feedback*) y más retroalimentación (*feedback*).

Si su socio le ha defraudado, considere qué es concretamente lo que ha fallado. Decida con antelación qué resultado espera conseguir. Comuníquelo al proveedor y trabajen en colaboración para conseguirlo. Recuerde que también es importante reconocer un servicio excelente. Haga saber siempre a su proveedor cómo está haciendo las cosas.

Consejo 10: Aprenda otro idioma

Si su socio opera en otro país y habla otro idioma, aprenda al menos unas cuantas palabras y expresiones en ese idioma: es una gran señal de respeto y puede contribuir enormemente a mejorar una relación empresarial.